

# As capacidades da liderança na perspectiva do diálogo

## *Leadership capacities in the framework of dialogue*

*Francisco Javier Uribe Rivera\**

### Resumo

Este trabalho é uma revisão do conceito de liderança formulado por vários autores, acentuando como característica unificadora o manejo comunicativo da intersubjetividade, a capacidade de mobilizar e de gerar contextos dialógicos capazes de patrocinar o consenso necessário à gestão por compromissos.

**Palavras-chave:** liderança; gestão comunicativa; diálogo e condução; aprendizagem organizacional.

### Abstract

This paper is a review of the concept of leadership including several authors, having as an unified feature the communicative management of intersubjectivity rapports, the capacity of generate mobilization and dialogical contexts that can allow the consensus needed for a management based on commitments.

**Keywords:** leadership; communicative management; dialogue and management; learning organization.

### Apresentação

Neste trabalho, fazemos uma síntese de quatro concepções de liderança: o da liderança transformacional ou transformadora de Warren Bennis; a liderança do movimento de qualidade total; a liderança da escola da organização que aprende (*learning organization*); e a concepção de liderança estratégica de Paulo Roberto Motta. Esta análise comparativa visa distinguir os pontos em comum, que corresponderiam a um questionamento da liderança carismática, vertical e tradicional e a uma afirmação de um tipo de liderança comunicativa, caracterizada pelo desenvolvimento de algumas competências que apresentamos a seguir.

### A liderança transformadora na perspectiva de Bennis

Crozier e Sérieyx (1994) reúnem no livro *Du Management Panique à l'Entreprise du XXI Siècle* a síntese dos trabalhos da conferência internacional “Em busca da organização de amanhã”, coordenada pelo grupo canadense Inovação. Nesta conferência, que contou com grandes pensadores da área do gerenciamento, fez-se uma constatação crítica dos impasses com que se depara esta área. Os autores participantes defendem profundas mudanças no estilo de gerenciamento e nas formas de organização do trabalho, de modo que as instituições possam melhor se adaptar aos desafios do futuro. Um

\* Médico, doutor em Saúde Pública (ENSP/Fiocruz). Pesquisador Titular de Saúde Pública (ENSP/FIOCRUZ). Travessa do Oriente, 67 – Santa Teresa – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20240-129 – E-mail: uribe@ensp.fiocruz.br

tema recorrente no texto é a necessidade de um novo padrão de liderança, cuja emergência representaria uma das condições favoráveis à mudança organizacional almejada.

O conferencista que dá corpo à discussão sobre liderança no livro mencionado é Warren Bennis, da Escola de Administração da Universidade da Califórnia do Sul, tradicional especialista no assunto.

Conceituando liderança, Bennis afirma: “O poder deve ser a energia fundamental necessária para lançar e sustentar uma ação ou, dito de outro modo, a capacidade para traduzir a intenção em realidade e de sustentar a ação. A liderança é o uso judicioso deste poder” (Bennis, 1985, p. 25).

Uma liderança eficaz e bem exercida poderia promover a evolução das organizações para um estado futuro desejado, criar perspectivas potenciais e inspirar nos trabalhadores a vontade de mudar e de introduzir novas filosofias e estratégias, de modo que se mobilizem e foquem as energias e os recursos existentes.

Para Bennis: “As organizações sofrem de uma saturação de gestão procedimental e de uma ausência flagrante de liderança (...) Em virtude desta falta, as organizações concentram suas energias nos instrumentos de gestão, criando muitas vezes monstros burocráticos” (Crozier e Sérieyx, 1994, p. 109).

Para Bennis, haveria uma diferença básica entre o gerente e o líder: “A liderança sabe o que é necessário fazer, enquanto o gestor sabe como fazer bem” (Crozier e Sérieyx, 1994, p. 110).

O conferencista relaciona vários papéis essenciais para distinguir gestão e liderança (Quadro 1). A gestão é definida como fazer bem as coisas, a liderança como fazer as coisas certas. A gestão cuidaria da administração, o líder da inovação; a gestão da manutenção, a liderança do desenvolvimento; a gestão trataria do sistema e da estrutura, a liderança das pessoas; a gestão se preocuparia com o curto prazo, a liderança com o longo prazo; a

gestão se preocuparia com o como, a liderança com o quê e o porquê; a gestão trabalharia com a obediência, a liderança com o engajamento; a gestão com o controle, a liderança com o poder. O líder se preocuparia em canalizar a atenção sobre uma visão, explorando os recursos emocionais e espirituais da organização, seus valores, seus engajamentos e suas aspirações; já o gerente exploraria os recursos físicos da organização, seu capital, suas competências, suas matérias-primas e sua tecnologia.

O líder estaria centrado exclusivamente no lado humano, enquanto o gerente não, o segredo estaria, talvez, num equilíbrio entre gestão e liderança, variando esta dosagem de acordo com as circunstâncias.

O verdadeiro líder encorajaria e valorizaria uma prática muito mais direcionada para projetos dinâmicos do que para comitês. Segundo Bennis (Crozier e Sérieyx, 1994), as equipes destes projetos se caracterizariam por privilegiar o cliente, por possuir objetivos precisos e trabalhar em um clima de autonomia, de abertura para o exterior e de responsabilidade. Dentro de uma perspectiva de reforço da equipe ou do grupo, a liderança pareceria ser antes a exploração das competências da maioria do que a colocação em evidência das competências de uma minoria.

A liderança dependeria da aprendizagem e poderia ser vista como um processo profundamente humano, pontuado de ensaios e de erros, de vitórias e derrotas, de cálculos e acasos, de intuição e perspicácia. Para Bennis e Nanus, “aprender a ser um líder depende dos valores fundamentais e dos modelos de papéis fornecidos pela infância e pela adolescência, mas tudo o resto se adquire ao cabo dos anos e das experiências pessoais” (Bennis e Nanus, 1985, p. 180).

Neste processo de aprendizagem, o desenvolvimento da liderança se inspira em modelos que “dão o exemplo”. Neste sentido, Bennis (2001) afirma que, se temos líderes fortes desde o início, eles criarão atitudes e um ambiente no qual a liderança poderá desenvolver-se. Este seria um

### Quadro 1. Distinção entre gestão e liderança

Gestão (fazer bem as coisas)	Liderança (fazer as coisas certas)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administração</li><li>• Manutenção</li><li>• Sistema/Estrutura</li><li>• Curto prazo</li><li>• Como?</li><li>• Obediência</li><li>• Controle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inovação</li><li>• Desenvolvimento</li><li>• Gente/Confiança</li><li>• Longo prazo</li><li>• O quê? Por quê?</li><li>• Comprometimento</li><li>• Poder</li></ul>

Fonte: Crozier, M. & Sérieyx, H. Du Management Panique à l'Entreprise du XXI Siècle. Paris: Maxima, 1994; p. 110.

dos paradoxos curiosos do sucesso e do fracasso: o fracasso leva a mais fracasso e o sucesso a mais sucesso.

A liderança, no entanto, não se relacionaria com a posição hierárquica ou com a função exercida; nas organizações modernas, cada trabalhador deveria ser o líder de alguém, sobretudo dele mesmo. Essa compreensão coincide com o questionamento teórico feito pelo autor a cinco grandes mitos: a liderança é um dom raro; os líderes são natos, não feitos; são carismáticos; só existe liderança no escalão mais alto da organização (o mais importante); o líder controla, dirige, estimula, manipula (Bennis e Nanus, 1985). Isto é, porém, contraditório com a utilização pelo autor de uma semântica recorrente sobre líderes fortes e vigorosos, por exemplo, com a afirmação taxativa de que todo grande grupo tem um líder vigoroso (Bennis e Biederman, 1999).

Bennis chegou à conclusão de que as qualidades de um bom líder (ou da “liderança transformadora”) correspondem freqüentemente àquilo que os empregados esperam dele. Estes esperam que seus líderes indiquem-lhes uma direção, inspirem-lhes confiança e ofereçam-lhes esperança. Para responder às expectativas dos empregados, os líderes teriam de ser resolutos, ter um bom caráter e ser otimistas ou convencidos de sua eficácia pessoal (Crozier e Sérieyx, 1994).

Após analisar traços pesquisados de “grandes líderes”, Bennis identifica os requisitos de um líder em ordem de prioridade: comunicar sua opinião sobre a sua visão da organização; articular compreensão e *performance*; estar freqüentemente em contato com seus empregados; colocar ênfase na ética; planificar a sucessão administrativa; comunicar-se regularmente com os clientes; despedir empregados cujos rendimentos são insatisfatórios; recompensar a lealdade; tomar todas as decisões importantes; adotar uma posição conservadora (no plano dos costumes e da observância hierárquica) (Crozier e Sérieyx, 1994).

Especial ênfase é dada à necessidade de conjugar capacidade visionária e capacidade gerencial e à capacidade de obter, de apresentar resultados (Bennis, 2001).

O autor assinala também duas características que se repetem nos líderes que se vêem em casos de fracassos: 1) uma combinação de falta de perspectiva, arrogância e o não saber ouvir; 2) a falta de inteligência emocional ou interpessoal (Bennis, 2001).

A primeira qualidade positiva ressaltada corresponde à determinação para buscar e alcançar seus objetivos, para formular e lutar por uma visão. Segundo Bennis, “como

os grandes desafios, a visão desperta a capacidade coletiva (...) Os líderes geram a mobilização graças a uma potente visão capaz de fazer descobrir aos outros horizontes o que lhes eram desconhecidos até então” (Crozier e Sérieyx, 1994, p. 115).

Determinar e imprimir uma direção corresponderia também a adotar um ponto de vista, partilhando “seu sonho” com o conjunto da organização para que esta possa aderir por um longo tempo. Para obter essa adesão, “o líder deveria ser capaz de fazer com que todos aceitem como bem fundamentada a argumentação sobre a sua visão” (Crozier e Sérieyx, 1994, p. 116).

Bennis (2001) destaca, no tocante à visão, a necessidade de desenvolver uma perspectiva, assinalando que é fundamental colocar-se um passo à frente e ter alguma perspectiva sobre o que está acontecendo, especialmente quando os cenários das empresas tornam-se cada dia mais complicados.

Em relação à visão, que depende de desenvolver a perspectiva e a paixão, o autor acrescenta como fator fundamental do exercício da liderança a capacidade de atribuir à ação um significado particular. Em outras palavras, é preciso perceber a existência de algum propósito de trabalho, que vai além das pessoas. Esse fato supõe que o ambiente sinta que está realizando um trabalho que faz diferença.

Crozier e Sérieyx (1994), interpretando Bennis, sustentam que a motivação seria um conceito infantilizante, que não teria nenhum efeito sobre pessoas altamente escolarizadas; se as pessoas estão mobilizadas, elas se motivariam por si mesmas. Isto corresponde a entender que a motivação não é induzida externamente, mas é resultado da própria pessoa quando é mobilizada a participar dos destinos da organização e a desenvolver suas potencialidades individuais.

Os autores afirmam que “para mobilizar a inteligência dos indivíduos, e não sua simples obediência, seria necessário um elemento novo, não previsto até então pela gestão de recursos humanos e a administração tradicional: que o empregado queira autenticamente, pessoalmente. E, para tal, são necessárias razões, válidas de seu ponto de vista. Nem a manipulação, nem a sedução, nem o terror (ameaça de cortes) têm tido êxito neste campo, como se pode ver perfeitamente nos nossos dias” (Crozier e Sérieyx, 1994, p. 117).

O melhor caminho para a mobilização livremente consentida passaria pela comunicação; numa época em que o poder da função passa a se desgastar, a comunicação

seria um elemento essencial da liderança e se constituiria num elemento integrador de práticas e de novos comportamentos na gestão. Significaria convencer os demais da justiça de sua visão.

Para que a mobilização em torno de uma visão possa ser efetiva, o líder deveria igualmente inspirar confiança, a qual estaria relacionada não só à exemplaridade, mas igualmente à constância e à coerência. A melhor maneira de demonstrar a coerência, além do seu próprio comportamento, seria passar das intenções aos atos concretos, modificando, por exemplo, os processos de gestão e a estrutura organizacional. A confiança estaria num tênue equilíbrio entre três elementos fundamentais: audácia, competência e integridade. A liderança valorizada seria aquela que dissipa surpresas, que detém uma visão colada à sua pele e estaria relacionada a uma visão otimista e motivante do futuro (Crozier e Sérieyx, 1994).

Finalmente, os autores sustentam que o tipo de liderança transformadora defendida por Bennis seria como uma peça em três atos: o primeiro ato corresponderia a reconhecer a necessidade de revitalização da organização; o segundo seria criar uma nova visão; e o terceiro, institucionalizar a mudança (Crozier e Sérieyx, 1994).

Essa visão dá uma interpretação um tanto personalista à liderança, ao colocar na pessoa do líder plenas possibilidades de conduzir o conjunto organizacional para a mudança, em detrimento aparente de uma construção coletiva. Condições resultantes de restrições sistêmicas e de complexas interações entre os sujeitos organizacionais ficam subsumidas à sua interpretação e direção.

Em termos críticos, podemos sustentar que os aspectos comunicativos sobejadamente presentes no modelo de Bennis podem ser empobrecidos pela busca da adesão do coletivo a uma visão predeterminada pelo líder, o qual daria a esta prerrogativa de formulação e comunicação da visão um caráter um pouco indutor, estratégico. Na realidade, observamos no autor incoerências naturais: às já assinaladas, acrescentamos uma certa ênfase na necessidade do modelo hierárquico (embora com adaptação, flexível) e afirmações de cunho estratégico como, por exemplo, a de que a criatividade de um grande grupo supõe a presença ou a invenção do inimigo externo (Bennis e Biederman, 1999).

Entretanto, em nossa visão, sua concepção tem aspectos extremamente relevantes a serem ressaltados. Merecem destaque, na visão de Bennis, a valorização do trabalho em equipe, da capacidade de precisão de objetivos dos coletivos, da busca, por parte dos inte-

grantes, de autonomia e de abertura para o exterior, requisitos que, a nosso ver, contribuem para a socialização e a responsabilização dos indivíduos. É extremamente pertinente, todavia, a sua visão da liderança como dependente de um processo de aprendizagem que se realiza na experiência histórica e pessoal de cada um, na interação com os outros. A valorização primordial das pessoas em vez de aspectos tecnológico e procedimental contribui para uma liderança não manipulativa, mas que busca agregar os valores e as motivações fundamentais de cada indivíduo que integra a organização. Diferentemente da lógica do controle inerente à gestão tecnoburocrática clássica, o fenômeno da liderança atuaria como o exercício do poder para o desenvolvimento de dinâmicas de equipe e de interação disciplinar que favoreceriam a inovação e a mudança. A promoção da liderança dependeria muito de um tipo de aprendizado caracterizado pelo trânsito cultural entre disciplinas diferenciadas e informações aparentemente distantes. Esta linha de pensamento reforça, portanto, a idéia da liderança como processo de aprendizagem e como instância de mobilização das capacidades individuais e intersubjetivas da organização. É importante frisar que o autor acredita que a conquista de vantagens competitivas depende, em grande parte, da criação de um clima amplo de interação de idéias, da capacidade para criar um modelo organizacional e a arquitetura social que permitam gerar capital intelectual, da possibilidade de liberar o poder cerebral de cada pessoa de uma equipe (Bennis, 2001).

A relevância dada, na gestão, às pessoas secundariza o aspecto de aparelho. Valoriza os valores presentes nos indivíduos, a autonomia, a responsabilidade e a abertura da organização para o meio. Ressaltam-se os aspectos éticos, de caráter e a capacidade do líder para mobilizar a equipe. Capacidade do líder para a mobilização e integração que destaca o investimento na comunicação, como forma de “argumentação” da sua visão e de seus atos. Estes são elementos que, a nosso ver, ressaltam aspectos capazes de construir uma ética voltada para a comunicação e para a responsabilização com os objetivos da missão organizacional. Mas, uma liderança que se pretenda voltada para a democratização das decisões e para o entendimento intersubjetivo, mais do que argumentar sobre a sua visão, necessita ensinar a todos os envolvidos nos processos de trabalho da organização a possibilidade da argumentação discursiva e a tomada de decisão com base em consensos daquela decorrentes.

A qualidade de ser líder, numa reconstrução voltada para a dialogicidade, diz respeito fundamentalmente à sua capacidade de mobilizar os sujeitos organizacionais e de promover a argumentação entre os sujeitos sobre as suas visões da missão, dos objetivos para alcançá-la e das ações necessárias correspondentes. Esta seria uma liderança calcada na ética e na capacidade de buscar o alcance da missão pela competência cognitiva e relacional, fundada na promoção da integração dos sujeitos para o alcance de um adequado desempenho organizacional. Esta seria uma liderança voltada para a responsabilização e para a socialização dos sujeitos organizacionais.

### A liderança da qualidade

O papel da liderança é para Covey o substrato básico sobre o qual estaria assentado o movimento pela qualidade total, e o alcance do sucesso em sua implementação estaria baseado, mais do que nos seus procedimentos, na implementação de princípios e práticas essenciais, desenvolvidos no seu livro *Liderança baseada em princípios* (Covey, 1994).

Os fundamentos básicos da liderança constituída em princípios seriam essencialmente os seguintes: a busca da qualidade deve estar orientada, antes de tudo, para as necessidades e exigências do cliente; a qualidade como resultado é uma função da qualidade como processo; e os aspectos mais importantes do processo da qualidade estariam no tratamento da liderança e das pessoas.

O requisito mais importante para a transformação do modo ocidental de fazer administração estaria no princípio de que a tarefa do administrador é liderar e não supervisionar.

Diferentemente do modo tradicional de realizar administração que percebe as pessoas como produtos ou “coisas”, a tarefa dos líderes deveria voltar-se para a valorização das atitudes e valores básicos daquelas, despertando-lhes as suas motivações intrínsecas e desenvolvendo suas capacidades, como idéias e criatividade, pressupondo uma liderança fundada na delegação de poderes.

A realização de uma mudança cultural profunda partiria da mudança pessoal para a mudança organizacional. Uma liderança proativa, voltada para as pessoas, seus comportamentos e interações, partiria do compromisso com princípios que seriam “estáveis e imutáveis”, correspondendo ao desenvolvimento de sete hábitos baseados nos quatorze princípios de Deming (1986).

O primeiro hábito relacionar-se-ia à proatividade, significando a tomada de iniciativa por parte das pessoas

como resposta aos estímulos externos, baseada no exercício de seus próprios princípios. Estas estariam menos sujeitas ao controle de forças e condicionamentos externos e assumiriam a sua capacidade e responsabilidade para mudar a si, o ambiente e influenciar os outros. A proatividade estaria assentada no hábito de tomar decisões e num agir baseado em princípios e valores.

O hábito que focaliza a relação entre liderança e missão representaria uma preocupação maior relativa com o desenvolvimento de relacionamentos do que com a gerência de equipamentos; com os valores e princípios ao invés das atividades; teria em vista mais a missão, os objetivos organizacionais e a sua direção do que os métodos, as técnicas e a velocidade. A declaração da missão pessoal e organizacional seria o seu ponto-chave.

O terceiro hábito diz respeito ao princípio de administrar tempo e prioridades em torno de papéis e objetivos. Compreenderia desenvolver um cronograma de prioridades a partir da avaliação dos objetivos pessoais e organizacionais. O desenvolvimento da capacidade da organização para a qualidade total seria maior quando as atividades têm alto significado e prioridade para as pessoas.

Outro hábito, o quarto, baseia-se no princípio do benefício mútuo: advoga relacionamentos ganhar-ganhar entre todas as partes envolvidas em qualquer empreendimento, até mesmo entre os concorrentes, necessários ao alcance da eficácia a longo prazo.

Já o princípio da comunicação empática seria a base do quinto hábito: buscar compreender sinceramente as outras pessoas seria o seu fundamento. Envolveria o estabelecimento de uma comunicação entre as pessoas, com compartilhamento não só de palavras, idéias e informações, mas de sentimentos, emoções e sensibilidade.

O sexto hábito estaria relacionado com o princípio da cooperação criativa, com os integrantes da organização estando conscientes das relações de interdependência entre as partes, tornando possível gerar criatividade, melhoria e inovação.

Por sua vez, o sétimo hábito – “afine o instrumento” – diria respeito ao princípio da melhoria contínua. As pessoas e as organizações possuiriam quatro grandes necessidades ou características: (1) físicas ou econômicas; (2) intelectuais ou psicológicas; (3) sociais ou emocionais e (4) espirituais ou holísticas. A capacidade das pessoas para o compromisso com a melhoria envolveria o investimento da liderança no desenvolvimento dessas quatro áreas e resultaria na organização do aprendizado, base da melhoria contínua de sistemas, processos e resultados.



Esses princípios de Deming sistematizados por Covey são consoantes com uma perspectiva não personalista da liderança. Seus fundamentos se coadunariam, *a priori* com a noção de partilhamento de valores, entendimento entre as pessoas e aprendizagem coletiva, e com a noção de que a coordenação da ação deve envolver ganhos para todos os envolvidos.

## A liderança como potencial de aprendizagem coletiva

Limerick (1994), interpretando o paradigma da organização aprendiz, talvez resuma com extrema pertinência os traços de uma liderança comunicativa, quando cita Senge (1998), mentor do movimento: “Em uma organização que aprende, o papel da liderança difere dramaticamente da visão do decisor carismático; ela é responsável por construir organizações em que as pessoas estão continuamente expandindo suas capacidades para moldar o futuro – isto é, a liderança é responsável pela aprendizagem” (Limerick *et al.*, 1994, p. 67).

Sustentando a defesa da mudança incremental (progressiva e baseada na aprendizagem coletiva) por oposição à corrente da mudança transformacional (modificações mais abruptas tendo como base lideranças fortes), o autor questiona algumas crenças referentes ao líder transformacional, tais como: líderes fortes são necessários para a mudança (não apenas bons executivos, mas líderes fortes); a impossibilidade de delegar funções estratégicas a gerentes subordinados, como a definição da missão principal, a definição dos valores da corporação, a especificação da demanda do ambiente desejável e das respostas do sistema etc.; a visão do líder como um sujeito solitário, capaz de mobilizar emoções, absorvido por ideais, carismático.

A concepção de uma organização em permanente processo de aprendizagem da experiência, de ensaio e erro, de geração da informação e das capacidades necessárias a um questionamento sistemático de sua *performance* e a uma evolução contínua de suas habilidades, não se coaduna, segundo o autor, com uma visão que coloca a liderança sempre no topo da instituição.

Para Dionne, o verdadeiro estrategista do século XXI é aquele que concebe a organização como o conjunto de pessoas que a modelam e que se assume como um negociador do cotidiano capaz de inserir esse conjunto em um processo de aprendizagem e de mudança permanente. Dotado de uma visão clara de seu projeto de empresa, este estrategista deveria ser capaz de animar sua

organização, dividindo-a com esta visão e favorecendo o livre desenvolvimento do potencial humano.

Peter Senge tem se notabilizado por suas análises sobre a liderança. Em *O novo trabalho do líder* (Starkey, 1997), o autor procura caracterizar os requisitos da liderança da organização que aprende, as novas habilidades que ela deveria incorporar, referindo-se, ainda, a algumas ferramentas de desenvolvimento da liderança.

O líder deveria ser encarado, segundo o autor, como projetista, professor e regente.

No exercício do primeiro papel, a liderança se envolve como projetista dos ideais e propósitos da organização e, de sua tradução prática, das políticas e estratégias, construídas coletivamente. Se a responsabilidade primária da liderança é com esse planejamento, isto não quer dizer que esse ato seja solitário. O termo construção coletiva sugere conceber o processo de planejamento das políticas e estratégias como um processo de aprendizagem organizacional ampla. Apoiado em Mintzberg (1985), o autor assume que esse planejamento não pode ser visto como um esquema racional elaborado no plano abstrato e implementado em toda a extensão da organização, mas como um fenômeno emergente. Organizações de sucesso “fabricam sua estratégia”, uma vez que estão continuamente aprendendo com as constantes mudanças na condições dos negócios, ponderando o desejável e o factível. O segredo não está em obter a estratégia certa, mas sim em promover o pensamento estratégico. A escolha da ação individual é apenas parte da necessidade do criador da política. O mais importante é a necessidade de conseguir enxergar a complexidade e de formular conceitos e visões de mundo para lidar com essa complexidade. A promoção de um ambiente de aprendizagem pela difusão do pensamento estratégico seria uma das funções essenciais da liderança.

O líder como professor corresponde à visão do mentor, do guia, do facilitador. Os objetivos fundamentais deste professor seriam trazer à tona e ajudar a reestruturar os modelos mentais e visões da realidade das pessoas e promover o pensamento sistêmico, no sentido daquele pensamento voltado para as causas estruturais ou profundas dos fenômenos.

O líder como regente das pessoas e da missão organizacional é uma instância que se compenetra dos ideais de alta responsabilidade que caracterizam uma organização que aprende e que se coloca a serviço dos interesses superiores da organização. O conceito de uma liderança

que presta serviços (*servant leadership*) é o oposto da liderança egocêntrica.

Entre as habilidades que a liderança deveria desenvolver, Senge cita:

- A construção de visões compartilhadas, implicando alguns requisitos: a) o líder deve saber comunicar sua visão e pedir apoio, no sentido de conferir se ela merece o comprometimento dos outros e de questionar seu ponto de vista, assumindo uma construção interativa; b) as visões pessoais devem ser estimuladas e não anuladas; c) a construção da visão é um processo contínuo, que não se deixa apreender pela figura da “declaração da missão” em reuniões especiais, mas que corresponde à difusão do pensamento estratégico capaz de apoiar o questionamento cotidiano do que realmente queremos conseguir em cada circunstância prática; d) a liderança deve poder combinar visões extrínsecas (do tipo “derrotar um oponente”) com visões intrínsecas (criar um novo produto, um novo padrão de satisfação de necessidades); e) a liderança deve saber distinguir visões positivas (alicerçadas em aspirações) e negativas (baseadas no medo), fortalecendo as primeiras.
- Trazer à tona e testar modelos mentais, implicando alguns requisitos: a) a possibilidade de perceber saltos de abstração, questionando generalizações; b) equilibrar indagação e argumentação, assumindo que situações complexas exigem um aprendizado cooperativo; c) distinguir a teoria esposada (o que diz que se faz) da teoria em uso, assumindo que a distância entre o declarado e o real em uso implícito é crítica para o aprendizado; d) reconhecer e dissipar rotinas defensivas.
- Desenvolver o pensamento sistêmico, que corresponde a: a) enxergar inter-relações, não coisas, processos, nem fotos instantâneas; b) ir além das acusações, assumindo que a fonte das falhas não são as pessoas, mas os sistemas; c) concentrar-se na complexidade dinâmica (saber relacionar causas e efeitos distantes no tempo e espaço e distinguir conseqüências remotas), mas não na complexidade de detalhes; d) concentrar-se, em termos da ação, em áreas de alta alavancagem; e) evitar soluções sintomáticas.

- Criar uma rede de proteção para a reflexão individual e coletiva, capaz de sustentar a possibilidade da inovação e da mudança. Aqui, a capacidade de garantir um tempo livre para a reflexão dos sujeitos organizacionais é fundamental.

Senge, finalmente, cita algumas ferramentas de desenvolvimento da liderança que passaram a ter destaque nas organizações que aprendem (Starkey, 1997):

- A descoberta do arquétipo de sistema prevalecente: Senge sustenta que haveria uma relação geral precisável e mais ou menos recorrente de arquétipos de sistema (estruturas sistêmicas repetitivas ou formas de comportamento repetitivo que configuram padrões genéricos) e que a identificação do tipo característico de cada empresa em particular é um exercício importante de análise capaz de apontar para mudanças organizacionais significativas. A título de ilustração, um arquétipo bastante difundido é o da transferência de responsabilidade, que leva a protelar soluções estruturais em prol de um tratamento sintomático que só faz aprofundar ao longo do tempo a crise de uma organização<sup>1</sup>.
- Definir dilemas estratégicos: este nível de exercício refere-se à capacidade de evocar os dilemas ou de distinguir valores distintos e às vezes, aparentemente conflitantes atrás das decisões (por exemplo, custo e qualidade). O objetivo do exercício é o mapeamento de onde os gerentes se vêem (mais perto de que valor) e de onde vêm a organização, e a busca de um sinergia possível entre valores, mediante uma simulação que implica usar um valor como contexto possível do outro, em pensar em termos de seqüência e não de instantes, de modo dinâmico etc.
- A “coluna da esquerda”, instrumento projetado por Chris Argyris (1974), outro proeminente representante desta escola: é um exercício construído a partir da seleção de uma situação específica que configura uma interação com os outros que funcionou mal, no sentido de não gerar um aprendizado (uma troca produtiva voltada para a solução de problemas). Desta situação específica cada participante registra o dito ou declarado formal-

<sup>1</sup> Para quem tem interesse em se aprofundar no conhecimento dos arquétipos, consultar a obra de Senge, P. *A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

mente (na coluna da direita) e o modelo mental real (ou o nosso diálogo interno) na coluna esquerda. O confronto dos exercícios gera um tipo de questionamento que pode ajudar a melhorar as interações do ponto de vista da aprendizagem. Esta ferramenta ajudaria a identificar e questionar saltos de abstração (pular dos dados às generalizações sem uma testagem adequada dos dados) e a discutir criticamente sobre as premissas (trazidas à tona) de nossas posições e comportamentos. Os saltos de abstração corresponderiam a deduções apressadas que tiramos de algumas atitudes isoladas do outro, que representam equívocos de interpretação acerca da real postura desse outro, que bloqueiam o diálogo no sentido de dificultar o consenso voltado para o encaminhamento de alternativas de solução, ao condicionar um diálogo formal ou explícito marcado pela manipulação e o enfiamento. Às vezes, essas deduções ou inferências precipitadas estão condicionadas por algumas crenças equívocas profundamente arraigadas em nós como modelos mentais, que é necessário trazer à baila para criticar e poder evoluir, incorporando novas formas de percepção e de postura. A análise crítica de nosso diálogo interno, marcado por suposições ou inferências erradas, permitiria corrigir nossa coluna da direita, adaptando o diálogo formal a uma situação mais produtiva, de maior autenticidade e aproximação à perspectiva do outro.

- Laboratórios de aprendizagem: Senge se refere à necessidade de combinar nesses laboratórios temas profissionais com dinâmicas interpessoais significativas, pois a aprendizagem é um fenômeno indivíduo-indivíduo e indivíduo-sistema e concede um grande destaque ao desenvolvimento de jogos de simulação da dinâmica de sistemas, que correspondem a exercícios de prospectiva, e a determinados *insights* de estruturas profundas que causam problemas organizacionais (capacidade de problematização).

### Liderança individual ou coletiva?

Nos parágrafos anteriores, discorremos sobre as habilidades básicas e as formas de desenvolvimento da liderança, segundo Senge. Chamamos a atenção para a capacidade de a liderança se constituir como processo de

construção interativa da visão, sem anular os pontos de vista pessoais. A liderança, dentro desse entendimento, deveria saber administrar a diversidade dentro de uma mesma perspectiva e lidar criativamente com as antinomias e paradoxos. Destacamos também que o papel educativo da liderança consistiria em propiciar um ambiente de discernimento e de análise crítica dos modelos mentais individuais e sociais dos participantes de uma organização. Esta capacidade de possibilitar um mergulho nas estruturas interiores, profundas, das pessoas organizacionais é uma forma de resgate da importância do subjetivo nos processos administrativos.

No livro *A dança das mudanças* (2000), Senge desenvolve a versão mais atualizada de sua concepção de liderança. A partir da metáfora do jardim, o autor se contrapõe à imagem da liderança-herói. A liderança “jardineiro” não é aquele tipo que, prostrado sobre as plantas, implora: “Cresçam plantas, cresçam com afinco”. Esta liderança, ao contrário, reconhece que o crescimento delas depende de seu potencial e se decide a acompanhar seu ciclo natural, preocupando-se com as condições que reforçam e que limitam seu crescimento (água, solo, nutrientes, sol, outras árvores etc.). Atrás desta imagem está a idéia de que as organizações devem ser vistas como sistemas biológicos e não como máquinas. No caso de uma concepção maquinal da organização, quando surge um problema, este é assimilado à condição de uma peça defeituosa que deve ser trocada. Na concepção biológica organizacional, lidamos com gente, com pessoas, que, assim como as plantas, não podem ser tratadas como peças de uma engrenagem maquinal. No caso do jardim, uma planta não morre para ser substituída por outra, simplesmente. O que acontece é que uma nova vai crescendo e acaba por tomar o lugar da velha. O mesmo ocorre com o comportamento. Se um comportamento novo é mais eficaz do que o antigo, então o novo acaba conquistando espaço. Desta maneira, o líder-jardineiro seria aquele que tenta atuar sobre as condições limitadoras e promotoras do desenvolvimento potencial das pessoas organizacionais, especialmente sobre as condições básicas para uma aprendizagem coletiva solidária. Seriam estas condições de aprendizado fatores propulsores ou realizadores do potencial de crescimento das pessoas, potencial esse que poderia ser tolhido em contextos impositivos e objetivantes.

A liderança para Senge não seria um fator individual. Ou apenas individual. Na sua visão ecológica de liderança, esta corresponde a uma capacidade coletiva para moldar as mudanças. Na organização haveria vários líderes, em



vários níveis, não necessariamente executivos. Destacam-se entre eles os “que portam a semente”, isto é, aqueles que têm a capacidade de estabelecer redes mais ou menos informais de comunicação, de impulsionar a todos os níveis, em relações de transversalidade, a possibilidade da transferência de habilidades e de conhecimentos. Estes líderes retirariam seu potencial da capacidade de estabelecer interconexões entre inovadores.

Para o autor, os grandes problemas que a mudança enfrenta são de tipo gerencial. Referem-se à incapacidade de gerar uma dinâmica de negociação de uma visão compartilhada, à dificuldade de trazer à tona temas “indiscutíveis” mediante o desenvolvimento de habilidades de reflexão e indagação, à tendência de evitar o enfrentamento das causas mais complexas dos problemas em prol de um tratamento sintomático, a um tipo de conduta defensiva que escamoteia medidas que podem afetar interesses etc.

Essas restrições, típicas da despreocupação dos dirigentes com a aprendizagem coletiva, podem ser compensadas com as estratégias de aprendizagem. Mas isto não é suficiente. A mudança exigiria uma maior concentração sobre os aspectos limitadores do crescimento, entendendo mudança não como troca ou substituição, ou produção de algo absolutamente novo, mas como crescimento (como evolução do novo a partir do antigo). A referência que Senge faz de Maturana: “a história é a transformação para a conservação”, ou dito de outra forma: “cada movimento está sendo inibido à medida que ocorre” (Senge, 2000, p. 21), corresponde ao reconhecimento de tendências naturais de compensação ou de limitação do crescimento, que deveriam ser o alvo privilegiado de uma reflexão estratégica sobre como agir para enfraquecer ou atenuar essas tendências e para adiar os momentos de inflexão compensadora. Toda esta reflexão aponta para a necessidade de pensar não em termos de impor mudanças, mas de cultivar mudanças.

Esta perspectiva não pretende afirmar que a liderança não seja individual. Trata, isso sim, das relações entre capacidades individuais e sociais. Tenciona reforçar a idéia de que líder é quem fomenta os processos de aprendizagem que podem gerar uma liderança disseminada, de que o desenvolvimento da liderança como instância individual depende de interações típicas do fenômeno social da aprendizagem.

Concluiremos estes comentários, fazendo alusão a um autor nacional. Motta (1991) formula que a essência da liderança consiste de capacidades de domínio do contexto (capacidades de análise estratégica do ambiente e dos problemas organizacionais, de intuição do futuro e

de formulação da visão), capacidades de manejo intersubjetivo (comunicação e negociação) e individuais (como o bom conhecimento de si, a capacidade de socialização e a autenticidade).

Sobre as habilidades organizacionais, o autor salienta:

- O bom conhecimento da missão e dos objetivos internos, para que estes possam ser comunicados, e das características da ambiência externa, de modo que se facilite a adequação da empresa à realidade existente.
- A capacidade de descoberta permanente e de processamento contínuo de problemas e soluções.
- A capacidade de articular, agregar e processar continuamente idéias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e de responsabilidade, a partir de valores compartilhados.
- A capacidade de ter uma visão (intuição sobre o futuro) e de orientar-se em termos prospectivos.

Em relação às habilidades interpessoais, o autor destaca:

- A capacidade de aprender a aceitar as pessoas como elas realmente são e de reconhecer seu valor positivo.
- Estimular o contato direto permanente com as pessoas, aumentando a confiança nelas.
- Desenvolver as capacidades de comunicação e de negociação, reforçando o compartilhamento de informações, a interação permanente e a participação.
- Praticar um tipo de gestão ambulante, diminuindo a distância social.

A respeito das habilidades individuais, o autor considera que elas devem ser encaradas de maneira flexível, por serem passíveis de aprendizado ou não necessariamente inatas. Ele destaca algumas básicas como: o bom conhecimento de si mesmo (antes de qualquer coisa), de suas potencialidades e limitações; a iniciativa; o otimismo; a persistência; a integridade e a autenticidade. Reforçando a dimensão subjetiva, o autor se detém na importância do ilógico e da intuição na gestão administrativa, que explicam o caráter, às vezes, pouco coerente e racional desta. Ele acrescenta que a intuição mistura elementos de racionalidade formal e informal e que esta se apóia fortemente na experiência acumulada pela liderança. Este destaque dado à dimensão subjetiva não formal ou racional da liderança opera como um argumento importante para não omitir a natureza individual da mesma.

Este autor sintetiza as qualidades da liderança, conforme se depreende no quadro 2:

## Quadro 2. Mitos e realidades sobre liderança

Liderança não é	Liderança é
1. mágica ou mistério	1. habilidade humana e gerencial
2. propriedade de pessoas eminentes	2. alcançável por pessoas comuns
3. fruto de qualidades especiais inatas	3. produto de habilidades e conhecimentos aprendidos
4. panacéia para a solução de todos os problemas	4. forma de comunicação e articulação de uma missão e de futuros alternativos
5. uso do poder pessoal para garantir seguidores ou propósitos pessoais	5. uso do poder existente para garantir o alcance de propósitos comuns

Fonte: Motta, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991; p. 222.

### Comentários finais

Destas linhas podemos depreender que o novo paradigma de liderança acentua a necessidade de que esta tenha uma clara visão estratégica e atributos de comunicação e de negociação que a facultem a operar mais como fator de mobilização do que de imposição. Como insinuamos anteriormente, é importante salientar que esta disponibilidade de uma visão privilegiada para a mudança (como vários autores culturalistas reafirmam) não pode ser entendida como uma visão personalista e manipulativa de liderança, mas como um olhar posto a serviço da argumentação crítica (para além da persuasão de base emocional) e construído na base da escuta ativa dos outros e, principalmente, da cultura.

### Referências bibliográficas

ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

BENNIS, W.; NANNUS, B. *Diriger*. Paris: InterEditions, 1985.

BENNIS, W. A nova liderança. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (org.). *Liderança e gestão de pessoas. autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha (Coletânea HSM Management), 2001.

BENNIS, W.; BIEDERMAN, P.W. *Os gênios da organização (As forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso)*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COVEY, S.R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CROZIER, M.; SÉRIEYX, H. *Du management panique à l'entreprise du XXI siècle*. Paris: Maxima, 1994.

DEMING, W.E. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Center of Advanced Engennering Study, 1986.

DIONNE, P.; ROGER, J. *Le stratège du XXI siècle – Vers une organization apprenante*. Paris/Casablanca: Gaetan Morin/Montreal, 1997.

LIMERICK, D.; PASSFIELD, R.; CUNNINGTON, B. *The learning organization*. Chicago: MCB University Press, v. 1, n. 2, 1994.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Busines Review*, n. 3, set/out. 1985.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

SENGE, P. A. *Quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, P et al. *A dança das mudanças. os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Zumble/Campus, 2000

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem – Relatos de sucessos das grandes empresas*. São Paulo: Zumble/Futura, 1997.

Artigo recebido para publicação em 13/10/2003  
e aprovado em 17/11/2003