

RESUMO

Existem algumas diferenças vitais entre os líderes e os administradores. Torna-se crucial diferenciar esses dois tipos de comportamentos. De acordo com alguns autores como Bennis, Gardner, Hickman e Porter por exemplo, é importante ter em mente que:

A palavra **Administrador** costuma indicar que o indivíduo assim rotulado, ocupa um posto de direção numa organização, decidindo sobre os processos através dos quais uma organização funciona, alocando recursos com prudência, utilizando seu pessoal da melhor maneira possível.

Líder é usado para indicar alguém que usa o processo de persuasão porque preocupa-se com aquilo que as coisas significam para as pessoas. Os líderes se orientam na direção da inovação desafiando o *status quo* e inspirando confiança. É capaz de intensificar o comprometimento e o entusiasmo dos empregados. Esse processo significa pessoas rumo a novas direções e inspirá-las a fazerem com que as coisas aconteçam.

A maior parte dos administradores exibe algumas habilidades de liderança, e a maior parte dos líderes ocasionalmente se vê administrando. O projeto de pesquisa deverá apontar essas diferenças, embora liderança e administração não sejam a mesma coisa, mas podem se sobrepor.

Esta pesquisa tenta demonstrar que líderes e administradores podem harmonizar suas diferentes orientações comportamentais quando trabalham juntos. Isto habilita as organizações a tirar maior proveito dos pontos fortes que eles têm.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança; Administrador; Processos; Persuasão; Seguidores; Habilidades; Simbólico; Cultura; Motivação; Eficácia.

ABSTRACT

There are some vital differences between leaders and managers. It becomes crucial to distinguish those two different behaviors. In accordance to some authors like Bennis, Gardner, Hickman and Kotter for example it is important to have in mind that:

The word **Manager** usually indicates that the individual so labeled holds a directive post in an organization, presiding over the processes by which the organization functions, allocating resources prudently and making the best possible use of people. Managers in general are concerned about how things get done This process produce consistency and order to keep the organization on time and on budget.

Leader is used to indicate someone that uses processes of persuasion because he is concerned with what the things mean to people. Leaders are oriented toward innovation challenging the *status quo* and inspiring trust. He is able to intensify employees' commitment and enthusiasm. These process means aligning people to new directions and inspiring them to make it happen.

So leading and managing are distinct processes - maybe mutually exclusive. A person can be a leader without being manager or can manage without lead.

The project of research is going to find out these differences using a special instrument. It is important to place each one at the right place where they can better use their strengths of theirs personal styles.

This research tries to demonstrate that leaders and managers can harmonize their different behavioral orientation when working together. This enables the organizations benefit from the strengths they have.

KEY WORDS

Leadership; Manager; Process; Persuasion; Followers; Skills; Symbolic; Culture; Motivation; Effectiveness.

SUMÁRIO

I.	Importância e abrangência do tema.....	5
II.	Hipótese da pesquisa	11
III.	O que se espera de um líder	14
IV.	Motivação, autonomia e poder.....	24
V.	O que se espera de um administrador.....	29
VI.	Liderança e estilos comportamentais	36
VII.	Tendência para liderança ou gerência	42
VIII.	Pesquisa de campo	44
	1. Metodologia da pesquisa	47
	2. Coleta de dados	49
	3. Características do grupo estudado.....	52
	4. Instrumentos de pesquisa.....	53
IX.	Interpretação dos resultados.....	55
	1. TGL e escolaridade.....	56
	2. LEMO e escolaridade	56
	3. Comprovação da hipótese	59
X.	Conclusões	62
XI.	Bibliografia	66

DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE LÍDERES E GERENTES

*Cecília Whitaker Bergamini**

I. IMPORTÂNCIA E ABRANGÊNCIA DO TEMA

Uma boa quantidade dos termos utilizados para descrever o comportamento das pessoas, no geral, não é alvo de questionamento. Assim, pelo simples fato de estarem sendo muito empregados, não se pode garantir que esses conceitos sejam necessariamente confiáveis quanto à precisão do seu significado, nem se realmente expressam qualquer tipo de verdade científica.

“Há um tempo para se admirar o encanto e o poder persuasivo de uma idéia influente, como há um tempo para se temer que ela nos sufoque. O tempo para nos preocupar ocorre quando a idéia se expandiu a tal ponto que nem sequer notamos e tão profundas se tornaram suas raízes que nada mais representa que o senso comum. Quando as objeções não são mais respondidas, pois nunca mais foram levantadas, perdemos o seu controle: não sabemos como ela nos pegou”¹. Como outros o autor denuncia esse paradoxo encontrado especialmente no estudo das ciências comportamentais.

Se até mesmo no campo das ciências exatas existe alguma confusão a respeito do significado de certos termos, no campo das ciências humanas, então, o uso inadequado das palavras torna-se, na prática, uma regra quase que aceitável devido à atração que cada um sente em procurar conhecer-se melhor.

* Agradecimentos às alunas que participaram da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliares de pesquisas, Maria Regina Sampaio e Sandra Satiko Kuwada.

¹ KOHN, A. *Punished by Rewards*. 1993, p. 3.

Apesar de compreensível, essa apropriação inadequada de grande parte do objeto formal das ciências comportamentais, a ausência de um referencial científico mais sólido, tem inspirado muitas publicações, embora essa imprecisão possa levar a conclusões problemáticas. O grande objetivo em se difundir conhecimentos científicos é neutralizar superstições e credices a respeito das possíveis causas que regem as ações das pessoas. Como na medicina um conhecimento imperfeito a respeito do funcionamento do organismo pode ocasionar graves conseqüências para a saúde física, a imprecisão no manejo de certos temas psicológicos quando se procura conhecer como as pessoas se comportam pode, igualmente, ameaçar de maneira indesejável o ajustamento e a integridade da saúde psíquica.

Dentre os assuntos ligados ao comportamento organizacional que têm polarizado o interesse de muitos, a liderança aparece como um dos temas mais privilegiados pela atenção que capitaliza junto a pesquisadores e especialistas. Principalmente, no momento em que a velocidade das mudanças no meio organizacional esteja se fazendo sentir em um ritmo mais rápido do que aquele que normalmente as pessoas estejam acostumadas a suportar, o desenvolvimento da competência em liderar parece ser crucial. Atualmente faz sentido buscar atender a necessidade de encontrar algo ou alguém que possa arregimentar esforços rumo a um caminho especial a ser seguido frente ao desafio imposto pelo ambiente.

No pós-guerra, especialmente nas décadas de 60 e 70, os estudos e pesquisas feitas no campo da liderança eram, em geral, pouco precisos, embora numerosos. Tal superficialidade indicava que a busca de respostas por parte das organizações era ainda imprecisa. Sabia-se que algo não ia bem, mas as possíveis causas disso estavam ainda confusas nas mentes dos administradores. A caracterização da figura do líder, nesse momento, não estava suficientemente nítida. Embora essas organizações reconhecessem sua grande necessidade em poder contar com bons líderes, o que mais preocupava era chegar a uma configuração menos nebulosa do papel a ser desempenhado pelo chefe clássico. A esses chefes, algumas vezes chamados também de supervisores, eram atribuídas responsabilidades de quem,

além de dirigir pessoas, deveria planejar e propor estratégias que habilitassem a empresa a adotar uma certa estrutura gerencial que viabilizasse o uso de controles eficazes sobre o comportamento daqueles que contribuía com seu trabalho². Esses chefes deveriam, portanto, corrigir e mudar o comportamento dos subordinados quando não fosse aquele esperado pela alta administração além de tudo o mais que dele se esperava.

Com a proximidade do novo século trazendo desafios que começam a criar dificuldades bem mais sérias e principalmente inéditas, mudar o *status quo* torna-se imperioso como fator de sobrevivência das empresas. Já não se pode mais lançar mão de um condicionamento das antigas estratégias gerenciais. O papel a ser desempenhado pelos chefes na antiga orientação é colocado em questão pois seu cargo parece, agora, amplo demais **para ser atribuído a uma só** pessoa. Neste caso, além de controlar, era necessário, ao mesmo tempo, ser capaz de delegar poder e responsabilidades. É indispensável, sobretudo, ser capaz de encontrar uma forma inédita de como aproveitar os talentos criativos dos subordinados, sem deixar de lado as regras implícitas da cultura organizacional. Tais solicitações parecem não só amplas como também inespecíficas e muitas vezes até contraditórias quando colocadas em prática por um mesmo indivíduo. Pouco a pouco, em lugar de aperfeiçoar a função do chefe, as organizações começam a suspeitar que alguém mais, dentro da hierarquia da organização deva ser responsável por uma certa parte dessas exigências³.

Levy-Levoyer⁴ reconhece, em seu trabalho que “a teoria clássica da organização formal repousa sobre a concepção de homem que pode, mais uma vez, qualificar-se como muito sumária (...) Assim como Taylor, diz a autora, os primeiros psicólogos industriais, pensaram ter descomplicado a concepção sobre a conduta humana ao convir que para motivar os seguidores seria necessário atentar, sobretudo, para uma

² MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. *Os Bruxos da Administração - como entender a Babel dos gurus empresariais*. São Paulo, Campus Ltda, 1998, p.138.

³ Ibidem., p.138 e 139.

⁴ Levy Leboyer, C. *A crise das Motivações*. São Paulo, Atlas, 1995, p. 17.

sistemática de recompensa/punição. Para eles os homens contratados pelas organizações, são, ao mesmo tempo, racionais e passivos, preferindo a segurança de uma atividade precisa aos riscos que acompanham toda a liberdade”. Isso sugere que no começo do século XX, a figura do líder assemelhava-se àquela de um adestrador de animais que usa em uma das mãos o chicote e na outra um torrão de açúcar.

Tendo produzido muitos conceitos novos, os estudos sobre liderança seguiram várias etapas. Esse percurso que vai do mais simples até o mais complexo, mostra que o problema da liderança pode contemplar vários tipos de soluções e que não existe um elenco de causas único e polivalente que aponte para um perfil daquilo que se convencionou chamar de líder eficaz. Atualmente, o esforço feito para responder às solicitações das empresas deixa claro que, além de se tratar de um assunto complexo, a pressão exercida pela velocidade das mudanças pede algum tipo de solução inédita e eficaz. Qualquer que seja a solução apresentada pela pesquisa em liderança fica claro que ela deva estar pronta a oferecer uma solução de aplicabilidade prática imediata nesse contexto em contínuo vir a ser.

Ao socorrer-se de um único reduto de informações que simplifica e empobrece a compreensão da conduta humana, durante um certo espaço de tempo, a orientação mais comumente seguida pelos administradores organizacionais, não foi outra senão aquela que supunha ser o simples bom senso condição necessária e suficiente para se liderar eficazmente as pessoas dentro do ambiente de trabalho. Como consequência desse tipo de entendimento a respeito do ser humano existem, hoje, grandes pontos cegos ao longo dos processos de administração da mudança.

Esse estado de indefinição leva muitos dos principais executivos dentro de suas organizações a confirmar a posição de Kanter⁵ de que grande parte dos administradores parece ter perdido sua segurança quanto ao potencial de liderança das empresas que dirigem. A constatação de que há necessidade de se promover

⁵ KANTER, R. M. *Managing the human side of change*, in Kolb, D. A., Oslang, J. S., & Robbin, I. M., *Organizational Reader*, New Jersey, Prentice Hall, 1995, p. 676-682.

grandes mudanças, permite antever que as condições nas quais essas mudanças devem ocorrer, transformam os desafios em eventos mais turbulentos, mais caóticos e mais perigosos do que nunca. Esse é o principal motivo pelo qual o tema liderança aparece como um ponto nevrálgico na era pós-industrial da história da administração. A turbulência das mudanças como pano de fundo ofereceu maior destaque à figura do líder.

Especialistas em liderança como Kotter⁶ por exemplo concordam que a liderança nas organizações complexas seja o assunto que vem sistematicamente aumentando sua importância sendo, ao mesmo tempo, um tópico que pode ocasionar muitas distorções no campo da prática. Para ele uma das principais dificuldades reside no fato de não se conhecer ao certo as diferenças existentes entre líderes e administradores. Não se deve imaginar que gerência e liderança sejam a mesma coisa, bem como não se deve acreditar que a competência de liderança seja uma qualidade e que a de gerência seja menos nobre que a primeira. O autor mostra que as organizações precisam dos dois tipos de profissionais, todavia, cada um deles reclama diferentes soluções quanto ao seu processo de posicionamento e atuação nos diferentes cargos dentro das organizações.

Inadequadamente colocados em seus postos de trabalho, esses dois potenciais de trabalho podem não só ser bloqueados, como também precipitar conflitos que culminam por deteriorar os esforços que a organização faz quanto a seus programas de treinamento e desenvolvimento do seu pessoal.

O presente trabalho foi, portanto, desenvolvido em torno do objetivo de colher dados que possam circunscrever, de fato, aquilo que realmente se espera que os líderes façam dentro de suas organizações. Na medida em que os resultados obtidos pela coleta de dados primários inspirar confiança, será possível sugerir um tipo de configuração mais clara a respeito do perfil comportamental tanto de líderes como

⁶ Kotter, J. A. *Force for Change, How Leadership Differ from Management*, New York, The Free Press, a division of McMillan, Inc 1990, p. VIII.

de administradores. Isso facilitará suplantar as atuais exigências do ambiente organizacional em mudança.

Sabe-se, por meio de contato direto com as empresas, que grande parte delas ressentem-se da ineficácia daqueles que ocupam posições administrativas e de liderança. A partir dessa constatação, procurou-se oferecer informações que respondam ao interesse demonstrado por grande parte dos dirigentes preocupados com o sucesso das suas organizações.

O levantamento a ser feito deverá propiciar alternativas que permitam realmente compreender *por que* algumas pessoas se saem bem quando lhes é dado desempenhar papel de líder, enquanto outras têm mais sucesso quando são solicitadas e desempenhar o papel de gerente ou administrador. Ao mesmo tempo será possível comparar os resultados obtidos no contexto brasileiro com pesquisas levadas a efeito em muitos outros países que também se preocupam com esse aspecto do problema. O trabalho a seguir é considerado pela literatura existente como uma pesquisa aplicada que tem como principal objetivo constatar, de maneira mais sistemática, características comportamentais de líderes e administradores.

Uma incursão rumo à origem etimológica dos dois termos mostra também que de alguma forma, a intenção de quem os criou foi diferente. De acordo com o *Concise Oxford Dictionary*, *management* origina-se do italiano *maneggiare* que, por sua vez, vem do latim vulgar *manidare*. Parece que *manage* em inglês e *manejar* em português originam-se do radical latino “*manus*”, mão, são, portanto, parentes muito próximos.

Já o termo *lead* vem do inglês arcaico “*leadem*”, sendo cognato do holandês e do alemão “*leiden*”. O sentido atual de “*lead*”, é conduzir, guiar, orientar, encaminhar.⁷

⁷ Pesquisa obtida com a colaboração de David F. Hastings, professor da EAESP-FGV.

II. HIPÓTESE DA PESQUISA

Como já é conhecido, os critérios utilizados pelos administradores de Recursos Humanos não parecem estabelecer de forma clara as diferenças comportamentais exigidas para o desempenho das atividades de gerência ou de liderança. Dessa forma, grande parte do potencial desses dois tipos de participantes da organização é desvirtuada, ressentindo-se disso não somente a organização como os próprios ocupantes desses dois cargos.

Todo o levantamento de dados será feito considerando o contexto de trabalho em diferentes organizações tendo em vista o objetivo de se chegar a resultados concretos que facilitem sua aplicação a circunstâncias nas quais cada um desses dois tipos de profissionais desenvolve suas atividades práticas. A estratégia de coleta de dados exigiu alguns cuidados tendo em vista garantir a boa qualidade das informações do grupo estudado, como será exposto oportunamente.

A hipótese a ser testada pertence ao campo da psicologia experimental aplicada. Nickerson⁸ propõe que a psicologia experimental aplicada possui uma longa história. Muito, senão a maior parte da experimentação feita no início em psicologia experimental que pertence ao campo do conhecimento formal foi motivado por preocupações de ordem prática. O trabalho experimental aplicado é o principal foco de atenção da maioria dos psicólogos da atualidade, tendo em vista oportunidades atuais e futuras de uso desses resultados, bem como oportunidades de experimentação voltadas propositadamente a problemas concretos. Neste trabalho, portanto, será feito um levantamento de dados primários, sendo que o tratamento dos mesmos deverá finalizar por oferecer sugestões de como conduzir, na prática, um processo mais criterioso de escolha de líderes e administradores para que se possa evitar a perda de sinergia quanto à contribuição específica que cada pode oferecer.

⁸ NICKERSON, R. S. *Applied Experimental Psychology*. International Association of Applied Psychology, USA 1998, p.155-173.

A hipótese a ser testada é:

Adequadamente posicionados, gerentes e líderes serão mais eficazes e experimentarão maior satisfação no desempenho de suas atividades.

Um bom indício da impropriedade de aproveitamento de líderes e gerentes prende-se à diferença de atitude dos mesmos diante da necessidade de mudança. Uma das principais características do líder é aquela que confere a ele o poder de mudar o *status quo* vigente na sua organização. De maneira complementar, embora distinta, uma das principais características do gerente é justamente manter a continuidade desse mesmo *status quo*. É comum constatar que freqüentemente líderes são posicionados em cargos cuja descrição não retrata nenhuma exigência em operar qualquer tipo de mudança. Da mesma forma, a um grande número de administradores é solicitado atuar como agente de mudança, em lugar de se pedir a eles que cuidem da estabilidade organizacional. Isso tem custado caro às empresas que gastam grandes somas em programas de treinamento e desenvolvimento de executivos na tentativa de fazer do líder um gerente eficiente ou conseguir que um gerente se comporte como um líder eficaz.

Caso se consiga comprovar a diferença de comportamento entre líderes e gerentes, muitos conflitos reais existentes dentro das organizações podem ser evitados. Com isso, ganha a empresa e também os profissionais pesquisados, uma vez que sua potencialidade será, sobretudo, utilizada no desempenho do próprio cargo. A oportunidade de uso dos recursos pessoais reverte em sentimento de realização pessoal. Acredita-se, portanto, que o tempo de treinamento venha a ser mais curto, podendo tanto líderes quanto gerentes atingir sua eficácia mais rápido. O trabalho passa a ser para os dois um referencial positivo de auto-estima.

Como é possível verificar em trabalhos publicados em revistas especializadas e livros sobre o assunto, esse tema constitui uma das grandes preocupações dos estudiosos do assunto. Já se está sentindo, no Brasil, a necessidade de fazer uma

escolha mais científica e menos casual, como tem sido feito até então na grande maioria das organizações em outros países. Se líderes e gerentes receberem um tratamento distinto no momento de sua contratação e desde o início da sua carreira em lugar de viverem em conflito, poderão complementarem-se. Quanto mais um agir utilizando-se de seus pontos fortes, mais o outro desempenhará suas atividades num clima de maior conforto sendo, assim os dois, mais produtivos para a organização.

Um dos mais importantes benefícios do teste da principal hipótese a ser trabalhada diz respeito ao fato de as organizações estarem passando, no momento atual, por uma inegável necessidade de se prepararem para enfrentar grandes e rápidas mudanças. O resultado de anos de uso de medidas administrativas inconsistentes em recursos humanos parece realmente ter posto a perigo muito dos recursos pessoais que facilitassem viabilizar as necessárias reformulações de um *status quo* ultrapassado. Fazer face aos desafios gerados pelas mudanças indispensáveis impõe-se como condição indiscutível para a revitalização das organizações. Em alguns casos, como nas empresas públicas e familiares brasileiras, o despreparo para tanto é, sem dúvida, alarmante. Para mudar as empresas precisam conhecer seu potencial de liderança oferecendo, assim, condições propícias nas quais esse potencial se transforme em ação real.

Vários autores importantes e dentre eles Burns⁹ propõem que “a estratégia essencial da liderança em termos de mobilização de poder é reconhecer a organização do motivos objetivos dos líderes potenciais, fazendo apelo a esses motivos de forma que fortaleçam tais recursos e objetivos para que se consiga aumentar o poder da liderança no sentido de mudar o ambiente dentro do qual tanto líderes e seguidores agem”. Só a predisposição natural do líder, conhecida como *habilidade interpessoal* conseguirá implementar mudanças sem que as pessoas se sintam invadidas, ameaçadas ou diminuídas. Isto significa, lidar produtivamente com a resistência à mudança. De certa forma, na proposição de Burns subjaz a recomendação de que

⁹ BURNS, J. M. *Leadership*, New York, Harper & Raw Publishers, 1975, p. 238.

corretamente colocados em determinados postos os líderes sentir-se-ão desbloqueados quanto ao seu potencial de ação.

III. O QUE SE ESPERA DE UM LÍDER

Costuma-se chamar de líder alguém que está em evidência pelo fato de manter-se à frente dos demais e por isso mesmo ter conseguido sobressair-se dentro de um grupo de pessoas que lhe atribuiu o direito de guiá-las. Por extensão, quando se usa essa palavra no ambiente das organizações, ela quase sempre está ligada a alguma forma de exercício de autoridade, poder e influência. É considerado líder, aquele que, numa situação de desafio, adota papel proeminente e ao mesmo tempo assume a responsabilidade de coordenar esforços individuais dos mais diferentes tipos.

Quando se vive situações previsíveis e rotineiramente tranqüilas não se percebe a necessidade de um líder. No entanto, quando a situação é de perigo e, portanto, de ameaça, embora não de forma plenamente consciente, as pessoas passam a nutrir algum tipo de expectativa com relação ao aparecimento de alguém que se responsabilize por apontar a melhor direção a seguir. Nesse momento, as pessoas colocam suas esperanças e frustrações sobre uma determinada pessoa que presumivelmente possua conhecimento, sabedoria e habilidade para resolver a dificuldade que se instalou diante delas. “As autoridades são as depositárias dos medos e aspirações”¹⁰, sendo essa a principal fonte de onde nasce a autoridade que os seguidores atribuem ao líder. É sabido que nem o líder e nem os seguidores planejaram essa escolha que é espontânea. A formação do vínculo líder/seguuidor instaura-se de forma sutil. Tanto para o líder, como para o seguidor existe aceitação mútua implícita, pois ambas as partes reconhecem ser essa interação produtiva e benéfica. A falta de intencionalidade ocorre apesar do fato de que as pessoas nem

¹⁰ HEIFETZ, R. A. *Leadership Without Easy Answers*, U. S. A., The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1994, p. 69 e 70.

sempre têm claro para si mesmas quais sejam seus próprios sentimentos com relação às figuras de autoridade.

Há aspectos subjacentes ao vínculo da liderança que apenas muito recentemente têm sido estudados. Aquilo que mais chama atenção é que entre líderes e seguidores se estabelece uma situação de dupla dependência. De certa forma, o seguidor sente-se dependente do líder, enquanto o considera capaz de resolver a situação de pressão que enfrenta. Por sua vez, o líder também depende da confiança, da satisfação e do desejo do seguidor para conseguir resolver a dificuldade pendente. Essa dependência mútua pode ser altamente positiva na medida em que o vínculo entre ambos seja esperado, isto é, os papéis desempenhados pelo líder e pelo seguidor nascem de expectativas mutuamente complementares.

O caráter complementar do vínculo da liderança passa a existir quando numa dada circunstância o líder deseja assumir o papel de se responsabilizar pelos destinos do grupo, que concomitantemente anseia por alguém que assuma a responsabilidade de estabelecer uma nova direção a seguir. Trata-se de uma situação na qual o desejo de cada um vai ao encontro da expectativa do outro. “O termo ‘interpessoal’ refere-se a situações de relacionamento entre pessoas nas quais um dos indivíduos, pelo menos assume o papel de participante passivo”. Para Schutz¹¹, essa passividade implica, ao mesmo tempo, que as pessoas envolvidas estejam levando em conta o objetivo comum que pretendem atingir.

As condições que asseguram a eficácia do vínculo, em muitos casos não ficam facilmente claras. No entanto, na ausência delas as pessoas experimentem sentimentos confusos e cambiantes com relação à figura de autoridade. Como propõe Heifetz¹², “é devido a desapontamentos ou abusos nesses relacionamentos que eles, muitas vezes, tomam as feições de domínio. Muitos não gostam de sentir-se dependentes ou mesmo não ter escolha senão depender de alguém. A situação de

¹¹ SCHUTZ, W. C. *The Interpersonal Underworld* U. S. A., Science & Behavior Books, INC, 1966, p. 14.

¹² HEIFETZ, R. A. Op. cit., p. 69-70.

dependência faz com que essas pessoas se sintam vulneráveis, controladas ou pesadamente sobrecarregadas de expectativas daqueles que são seus superiores”. Neste caso, o desbalanceamento entre os dois atores do vínculo é capaz de gerar ressentimentos que podem culminar com atitudes contraproducentes, altamente destrutivas e até mesmo psicologicamente dolorosas para os envolvidos.

Embora existam vínculos inadequados em algumas situações, isso não quer dizer que interações apropriadas de dependência mútua não ocorram na prática. Muitos grupos sociais, como mostram algumas publicações, surgem e conseguem conviver por muito tempo em meio a um tipo de interação produtiva. Muitas organizações bem sucedidas, como por exemplo uma comunidade devotada a determinados fins políticos e de assistência voluntária. Nesses grupos estabelece-se um sistema semelhante a redes de autorizações através das quais as pessoas ou grupos coordenam seus esforços assumindo papéis diferenciados e complementares em atividades diferentes. Nota-se, no entanto, um respeito constante à individualidade de cada um.

Normalmente chefes e subordinados ao estabelecerem o vínculo de liderança sentem-se, ao mesmo tempo, dependentes e vulneráveis. Essa dependência deriva da importância que tem o seu relacionamento frente a atividades ou desafios em questão. Quanto mais importante for essa atividade maiores serão os vínculos de dependência mútua. É possível considerar que nem sempre tal dependência desperte necessariamente sentimentos negativos como habitualmente se imagina. No geral, atitudes invasivas de um dos membros à individualidade do outro tem esse poder destruidor.

A sutileza com a qual se dá o vínculo repousa na sensibilidade interpessoal tanto do líder quanto do seguidor. Servindo-se dessa sensibilidade para evitar a invasão da individualidade do outro, ambos continuarão autônomos, o que significa que ambos sentir-se-ão livres em direcionar suas ações de modo a estarem, antes de mais nada, agindo de acordo com as suas crenças e valores pessoais. Nenhum dos dois deixa de

perceber-se como autêntico e, portanto, não age em função de uma espécie de submissão ou domínio conseguido a qualquer preço, evitando todo o tipo de pressão, controle ou despersonalização do outro. É possível ter-se como certo que qualquer descuido nesse sentido pode ser crucial para a formação de uma situação típica de controle disfuncional ou desestabilizado a partir do qual passa a haver em algum momento perda de autonomia. Tal cerceamento pode, a médio e longo prazos, determinar a perda de autenticidade do vínculo. A partir de então, já não se pode mais falar em liderança, mas sim em certo tipo de controle no qual um controla o outro que se submete passivo a esse vínculo unidirecional. A partir do momento em que houver perda de autenticidade, não se tem mais o vínculo produtivo da liderança, mas sim um tipo de controle que muito provavelmente pode fazer evaporar as expectativas mais legítimas dos seguidores. Aqui o líder natural é destituído pelos próprios seguidores que o elegeram.

Já ficou claro, na literatura especializada, que um seguidor só atribui a alguém o direito de liderá-lo na medida em que tenha dele uma percepção positiva. Só se possui essa percepção quando o liderado sente que o líder conhece suas expectativas e aspirações, aceitando-o como uma pessoa integral. Isso implica não sentir-se constrangido em adotar características de personalidade que não sejam autenticamente suas. A condição para que se forme um vínculo de liderança natural e produtivo apoia-se no fato de ambos, líder e seguidor, sentirem-se confortáveis pois consideram-se pessoalmente íntegros.

Quando se atinge o tipo de interação bi-direcional entre líder e seguidor normalmente estão em jogo níveis mais profundos da psicodinâmica motivacional intrínseca. Como ressalta Deci¹³ “à medida em que as pessoas se tornam mais autênticas, que desenvolvam uma capacidade maior com relação à própria regulamentação autônoma, elas também se tornam capazes de ter relacionamentos mais profundos com os outros”. A maneira pela qual as pessoas delineiam os tipos de vínculos que as mantém unidas umas às outras, as trocas entre elas podem ter um

¹³ DECI, W. *Por que fazemos o que fazemos, entendendo a motivação*. São Paulo, Negócio Editora Ltda, 1998.

caráter destrutivo ou de respeito às próprias personalidades aí envolvidas. A busca de integridade pessoal está ligada à autodeterminação na busca da sua própria autenticidade. Impedir essa busca representa praticamente interromper o percurso que alguém programa para si mesmo rumo à sua individuação, isto é, ser mais ele mesmo quando em meio a um grupo de pessoas.

Essa possibilidade de ser cada vez mais *si mesmo* é apontada por alguns psicólogos, como Fromm e Jung, por exemplo, como sendo condição de ajustamento e produtividade pessoal. A partir daí é que se compreende como os vínculos interpessoais podem ser decisivos para o ajustamento ou não de cada uma das partes envolvidas. É possível afirmar que o outro tem influência decisiva no como cada um se percebe a si mesmo, para se chegar ao melhor aproveitamento possível das próprias potencialidades individuais.

Todos esses aspectos envolvem aquilo que se conhece como a busca do menos para o mais e que em última análise culmina com a situação típica de auto-motivação. Deci¹⁴ ao apropriar-se desse conceito atribui ao vínculo da liderança um papel de grande importância. Para ele “as pessoas em posições de autoridade têm um papel fundamental em determinar se aqueles a quem supervisionam, irão realmente motivar-se e, se desenvolverão com mais autonomia e autenticidade”. O oposto dessa situação é aquela em que as pessoas que ocupam posições de liderança restringem, criticam e desmerecem aqueles que habitualmente o seguem. Muitas vezes as pessoas que controlam outras em lugar de liderá-las não percebem que com isso pouco a pouco a sua eficácia como líder perante os seguidores vai sendo drenada e colocada em questão por eles, o que na maioria dos casos, faz evaporar a confiança que seus seguidores já estavam dispostos a lhe atribuir.

O aprofundamento do tema da liderança permitiu a alguns autores como Heifetz,¹⁵ por exemplo, descrever tipos diferentes de liderança. Para ele existe uma distinção

¹⁴ DECI, Op. cit., p. 21.

¹⁵ HEIFETZ, R. A. Op. cit. p. 71.

entre liderança técnica e liderança adaptativa. No caso da liderança técnica estão envolvidas todas as situações nas quais o líder detém o conhecimento que o habilita a responder problemas de natureza técnica. Neste caso, o grupo depende do conhecimento especializado do líder e tão logo o problema seja resolvido, desaparece a situação de pressão e o líder deixa de ser importante.

Aceitando a proposta do autor, aqueles que estão em posições de autoridade, podem ser considerados como eficazes na medida em que estejam em condições de oferecer soluções aos mais diferentes tipos de problemas técnicos. Os líderes são, então percebidos pelos seguidores como pessoas que conseguem investigar os problemas de maneira mais objetiva do que aqueles que se acham envolvidos neles.

O conceito de liderança adaptativa envolve uma avaliação da realidade que ultrapassa essa instância para ir mais longe e equacionar os problemas à luz da reinterpretção de valores. Assim sendo, a concepção adaptativa de liderança, não raro, implica mudança de valores, crenças e comportamentos¹⁶. Assim colocado, esse tipo de atividade própria dos líderes aproxima-se de alguns outros conceitos tais como o da orientação transformacional de liderança.

Embora divulgada em 1978, a liderança transformacional de Buns¹⁷ somente no momento atual conseguiu a grande repercussão que merecia. Para o autor, a liderança não deve ser entendida como a ação de uma pessoa sobre a outra, mas como um processo de dupla direção entre o líder e o seguidor. Considerada por ele como oposta à força bruta, a liderança transformacional ocorre quando o líder procura motivos potenciais em seus seguidores, buscando satisfazer necessidades de nível mais altos e assumindo, assim, o seguidor como uma pessoa integral. O autor propõe que a liderança seja também uma função compartilhada no sentido de que deva ser distribuída entre outras pessoas dentro das organizações. Dentro do mesmo

¹⁶ Ibidem, p. 22.

¹⁷ BURNS, J. M., *Leadership*, New York. Happer & Row, Publishers, 1978, p. 238.

espírito Handy¹⁸ resalta algumas características típicas que encontrou nos líderes por ele estudados. A primeira dessas características é aquela que denominou de *confiança em si* como a única habilidade capaz de dar ao indivíduo a força suficiente para se engajar em uma atividade desconhecida e ao mesmo tempo persuadir os demais a se aventurarem ir além de onde muitos ainda não chegaram.

A outra característica é a *paixão pelo trabalho* como um recurso que canaliza a energia e representa o motor da organização, sem esquecer-se do resto do universo. Handy também afirma que os grandes líderes encontram tempo para ler, para participar de grupos sociais, freqüentar teatro ou cinema e assim fazem parte de outros universos como o restante dos mortais.

A terceira característica do líder é o *amor pelo outro*, que o predispõe a conviver com pessoas que sejam até contrárias a ele, mostrando-se tolerante e solícito. Ele tem consciência de que raramente as pessoas lhe agradecem pelo fato das coisas irem bem e que não lhe faltarão críticas quando os resultados de suas ações não forem bons.

Como admite o próprio autor tais atributos nem sempre convivem juntos e numa mesma pessoa o que faz com que a liderança não seja uma atividade cômoda para a maioria dos líderes. A ela cabe assegurar que os seguidores tenham as competências necessárias para bem exercer suas responsabilidades, possam compreender os objetivos organizacionais e que tenham vontade, assim como energia pessoal, para atingi-los. Dentro das várias atividades dos líderes está a de preparar e formar seus próprios substitutos.

A maioria dos autores põe em relevo aquilo que é conhecido como habilidade interpessoal do líder que está necessariamente ligada a uma aguda e penetrante percepção das pessoas. Outros traços característicos daquilo que se poderia

¹⁸ HANDY, C. *Le nouveau langage de l' 'Organization et ses Implications pour les dirigeants* in *Le leader de Demain*, Fondation Peter F. Drucker, Paris, Editions Village Mondial, 1997, p. 37.

considerar como a personalidade dos líderes, falam muito mais a favor de um tipo de pessoa mais intuitiva do que racional. O líder é considerado como alguém que para atingir sua eficácia depende, em muito, do seu auto-conhecimento, equilíbrio e maturidade emocional. O auto-conhecimento é mencionado como crucial para que o líder assegure uma ação produtiva, não projetando nos seguidores aspirações que sejam apenas suas.

Alguns autores falam da predisposição e abertura que possuem os líderes, ao escutar aqueles que o seguem para melhor conhecê-los a fim de conseguir que dêem o melhor de si mesmos. São muitos os líderes que pela habilidade que possuem de conhecer seus seguidores chegam a conseguir cercar-se de colaboradores que, não raro, são pessoas que possuem mais competências e valor que eles mesmos.

Drucker¹⁹ na introdução do seu livro fala a respeito do líder do futuro e resalta algumas características que observou em tais pessoas resumindo-as em quatro predisposições bastante simples. Para ele:

“O líder é alguém capaz de fazer com que os outros o sigam, sendo principalmente esta o tipo de habilidade que melhor o descreve.

O líder eficaz não é alguém que se adore ou se admire. Seus colaboradores fazem aquilo que convém a eles fazer. A qualidade da liderança não se mede pela popularidade que gozam, mas pelos resultados que ele consegue produzir.

Os líderes estão em grande evidência. É por isso que conseguem dar exemplo.

A liderança não é uma questão de classificação, de privilégios, de títulos ou de dinheiro. É uma questão de responsabilidade.”

¹⁹ DRUCKER, P. *Le Lider de Demain*, Fondation P. F. Drucker, Paris, Editions Village Modial, 1977, p. 11.

O exercício da liderança eficaz parece algo muito menos complicado do que normalmente se admite. Assim sendo, Drucker deixa também a impressão de que importantes líderes não são qualificados necessariamente como alguém que tenha atingido sua eficácia à custa de algo tal como uma irresistível simpatia. De qualquer forma, consegue com naturalidade que os demais o sigam e isso parece ser o mais importante. Liderar significa um ato involuntário. Os líderes, no geral, estão conscientes da missão que lhes compete. Kouzes e Posner²⁰. já no prefácio do seu livro ressaltam que “o desenvolvimento da liderança é, em última análise, um auto-desenvolvimento, portanto, o desafio da liderança é pessoal”.

Fica bem claro, em muitos trabalhos já publicados, que o nível de eficácia do líder é estabelecido a partir da melhor ou pior percepção que os seguidores possuem a respeito dele. Quanto mais próximo o líder conseguir chegar dos reais objetivos almejados por seus seguidores, mais favorável será a percepção que eles passam a nutrir a seu respeito. Há alguns autores que atribuem ao líder a precisão de conhecimento do outro como sendo a atitude indispensável ao exercício da sua influência. Burns²¹ chega a afirmar que “o processo fundamental, um pouco mais amplo, é, em larga escala, tornar consciente aquilo que permanece inconsciente nos seus seguidores”. Sendo um conhecedor profundo das diferenças individuais, não sucumbirá ao desejo de mudar o comportamento das pessoas que o seguem, sendo assim, capaz de conhecer melhor o sentido que dão ao trabalho, como propõe Pondy.²² enfatizando que “essa dupla capacidade dar sentido das coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas dá ao líder uma enorme alavancagem”.

Após alguns anos observando líderes e estudando as condições nas quais eles exercem sua influência, certos autores como Heifetz, por exemplo, falam da capacidade que possuem em conseguir despertar atitudes de envolvimento total e até

²⁰ KOUZES J. M. & POSNER, B. Z., *O desafio da Liderança*. Rio de Janeiro, Campus Ltda, 1991, s/ p.

²¹ BURNS, J. M. Op. Cit., p.40.

²² Pondy, in Smith P. B. & Peterson, M. F., *Leadership, Organization and Culture*. London, Sage Publications, 1989, p.40.

mesmo paixão por parte dos seus seguidores. Isso ocorre principalmente porque, na maioria das vezes, o conceito de liderança se faz acompanhar de códigos de valores morais. Esta é a razão pela qual o líder, de certa forma, chega a arrebatá-los a aquiescência daqueles que o cercam. O líder, conseguindo fazer-se admirar por seus valores pessoais, por sua coragem seu envolvimento e sua habilidade interpessoal. É essa via que o leva à aceitação junto às pessoas sem precisar utilizar-se do poder formal do seu cargo e outros meios coercitivos. Ele consegue fazer com que até mesmo grande parte da comunidade na qual vive concorde que mesmo em situações extremamente difíceis ele consiga levar as pessoas a enfrentar seus próprios problemas.

Hollander,²³ por sua vez, propõe que o aspecto mais importante da “liderança reside no fato de que os seguidores respondam ao líder, isto é estejam atentos aquilo que ele diz ou faz. Em outras palavras, acrescenta o autor, que os líderes freqüentemente chamam atenção dos seguidores, sendo seu comportamento usualmente sentido por meio de sinais positivos ou negativos. Assim, o líder eficaz também se mantém atento às reações positivas ou negativas dos seus seguidores”. Conclui-se que a credibilidade que o líder possa conquistar diante do seu grupo esteja intimamente ligada aquilo que ele faz ou diz. A coerência entre o falar e o agir resulta no nível de credibilidade atribuída ao líder pelo seu grupo de seguidores Assim a credibilidade é considerada como algo que se consegue não do dia para a noite, mas a partir da consistência entre palavra e ações. Perder essa credibilidade é muito mais fácil e rápido do que conseguí-la.

Parece que a maior parte dos especialistas está de acordo quando às qualidades comuns dos líderes eficazes que são:

Sabem onde querem ir;

²³ HOLLANDER, E. P. *Leadership, Dynamics – A practical guide to effective relationships*, N.Y. Free Press, 1978.

Preocupam-se com o resultado final;

Estimulam outros a juntar-se a eles na criação de metas;

São capazes de ajudar os outros a focalizarem o resultado final.

Do ponto de vista científico, não se discute se a competência da liderança é considerada como boa ou má. A liderança deve ser entendida apenas como um recurso do qual se pode lançar mão em determinadas situações, para se atingir um determinado objetivo, portanto, são os fins aos quais se pretende chegar que podem sofrer conotação valorativa.

IV. MOTIVAÇÃO, AUTONOMIA E PODER

Sob inúmeros aspectos o conceito de liderança pressupõe sua ligação com o da motivação. Líderes eficazes estão preocupados em não deixar que se evapore e se perca, talvez para sempre, o desejo motivacional daqueles que o seguem. Tais líderes se perguntam se devem controlar ou deixar emergir livremente o desejo de autonomia daqueles que o seguem. Da mesma forma, não sabem ao certo se devem preocupar-se em delinear qualquer medida que possa atender as necessidades motivacionais dos seguidores. Muitos deles não conseguem ver com clareza se aqueles a quem dirigem estão verdadeiramente motivados. Essas dúvidas podem levar muitos dos que se acham em cargos de comando a uma atitude inconsistente que dá aos eventuais seguidores mensagens comportamentais pouco claras e, por conseguinte, pouco convincentes. Esse tipo de hesitação resulta em um vínculo de autoridade pouco eficaz, que pode se tornar até mesmo penoso. Por isso, surgem algumas circunstâncias que, no geral, devem ser respeitadas quando se pretende exercer um tipo de liderança mais eficaz.

Já é sabido que bons líderes possuem uma habilidade natural que lhes permite configurar claramente, para aqueles que o seguem, o verdadeiro significado de suas atitudes. Dessa forma, sempre deve existir para o seguidor a liberdade em aceitar ou não, de aderir ou rejeitar a visão da situação proposta pelo líder. Estando posicionado à frente dos seus seguidores o líder dá a eles a oportunidade e o direito de optar por fazer suas próprias escolhas. Dentro desse conjunto de escolhas o seguidor considera livremente se aceita ou não a direção proposta pelo líder.

Incentivar o comportamento autônomo, oposto ao controlado é, sem dúvida, um dos maiores desafios enfrentados pelo líder. Como se sabe, controlar o comportamento de um subordinado resulta em um tipo de solução mais rápida, fácil e que conduz a resultados imediatamente tangíveis. Prometer recompensas ou ameaçar com punições tem mostrado ser um recurso praticamente infalível para conseguir que os opositores se rendam dentro de pouco tempo. No entanto, não é porque as pessoas abrem mão de sua autonomia e se deixem controlar que estejam sendo naturalmente lideradas. Elas se rendem apenas temporariamente até o momento que promessas mais atraentes apareçam pela frente. Muitos desses falsos seguidores do líder submetem-se à figura de autoridade em troca apenas do seu emprego remunerado.

Observações de muitos pesquisadores a respeito do comportamento humano têm deixado claro que essas ditas soluções baseadas no princípio da autoridade rígida estão exacerbando e não minimizando problemas. Para Deci²⁴, autonomia e autenticidade, opõem-se ao controle que leva à alienação, sendo consideradas como necessidades vitais a todos os momentos da vida ativa. Isso assume proporções mais significativas ainda quando se considera o vínculo bidirecional entre o líder e seu seguidor proposto pela teoria transformacional em liderança.

Especialistas que estudam a motivação intrínseca, ressaltam que quando um comportamento é controlado, o seguidor pode responder pela submissão ou também pelo desafio. Para eles, na submissão as pessoas reagem fazendo simplesmente

²⁴ DECI, op. cit., p. 71.

aquilo que lhes disseram que precisava ser feito. O desafio, por outro lado, é fazer exatamente o oposto daquilo que é esperado. Tais respostas comportamentais, muitas vezes demoram a ser percebidas pelo controlador do grupo, uma vez que não lhe convém admitir que esteja no caminho errado na busca de melhores estratégias de liderança.

Um exame dos recursos utilizados para administrar pessoas mostra que instrumentos tais como fixação de prazos e objetivos, avaliações e auditorias de qualidade têm sido indicados como elementos capazes de rebaixar a motivação intrínseca, uma vez que representam estratégias inspiradas no controle e pressão exercidos sobre aqueles que se utilizam de estratégias antagônicas à autonomia. Ao se sentirem pressionadas a se comportarem de certa maneira, as pessoas percebem que estão sendo controladas por estratégias gerenciais. Certamente, nesse momento, sentirão diminuir seu sentimento de autodeterminação. Por outro lado, oferecer oportunidade de escolha significa apoiar e incentivar a autonomia dos seguidores. Isso confirma a importância de proporcionar mais oportunidades de escolha para aqueles que estão sendo dirigidos. Com isso é descartada qualquer opção de controle por parte dos líderes naturalmente aceitos.

Parece decisivo que para chegar a influenciar produtivamente seus seguidores, os líderes estejam habitualmente propensos a criar condições nas quais seu pessoal sinta a importância que ele atribui ao fato de estarem intrínseca e autonomamente motivados. Pesquisas no campo da motivação intrínseca mostram que a sensação de autonomia que experimenta um seguidor é vital para ele. O próprio Deci²⁵ credita que as recompensas vinculadas à motivação intrínseca são os sentimentos de alegria e realização que ocorrem espontaneamente quando alguém se sente engajado em atividades que escolheu por opção pessoal.

Para o autor, sentir-se competente na tarefa é um aspecto importante pelo fato de permitir o aparecimento de uma sensação de estar sendo eficiente o que por si só já

²⁵ DECI, op.cit., p. 167.

satisfaz. Considera-se que esse sentimento positivo com relação ao próprio desempenho represente um importante referencial de auto estima. A pessoa percebe que quanto mais investe em uma determinada atividade, melhor será nela e, portanto, maior será sua satisfação intrínseca com relação àquilo que está fazendo. Esse sentimento de competência ou eficácia pode ser considerado como, uma necessidade fundamental ao seu humano independente do tipo de atividade que desenvolve. A oportunidade de estar trabalhando na construção da própria competência é o principal motivador quando se pretende que cada um dê o melhor de si. O controle, ao contrário diminui o desejo interno de sentir-se competente, pois neste caso as escolhas pessoais não estão sendo feitas de maneira autônoma.

A forma pela qual muitos líderes eficazes se comportam, segundo as observações feitas por Deci, é proporcionar desafios que permitam aos seguidores sentirem-se competentes e autônomos. Esses líderes têm consciência que a autonomia estimula o crescimento e o ajustamento pessoal levando cada um a perceber, aceitar-se e procurar suplantar-se sem deixar de ser aquilo que realmente é. A busca de autonomia e competência juntas impulsionadas pela curiosidade e interesse representa a força do crescimento que permite às pessoas tornarem-se cada vez mais realizadas. De certa forma, é a isso que se tem chamado de auto-motivação. A pessoa motivada gera sua própria energia, isto é tira do seu interior o recurso sinérgico que lhe permite agir. Ela também dirige-se a si própria rumo às metas que fixou e quando nota algum desvio do rumo original fixado, opera, por iniciativa própria as correções necessárias.

Diferentemente daquilo que muitas correntes de pensamento que se inspiram na Administração Científica, o papel a ser desempenhado pelo líder não é controlar e negar as diferenças individuais. Cada vez fica mais claro que o papel do líder é muito mais o de apoiar a autonomia e o desenvolvimento da própria personalidade do seguidor favorecendo, assim, a continuidade da linha de identidade de cada um. Diante da orquestra o maestro rege diferentes instrumentos, conseguindo a harmonia

final entre eles. Da mesma forma o líder rege diferentes tipos de comportamentos e estilos, de forma que resultem num padrão único de eficácia organizacional.

Uma das principais atividades desenvolvidas pelo líder é também a de facilitar que seus seguidores possam conhecer a si mesmos o melhor possível e isso só acontece quando existe um clima que permita a ele agir responsabilmente dentro dos seus referenciais de interesses e valores pessoais. A autonomia surge como resultado do profundo auto-conhecimento. O líder desempenha o papel mais importante dentro dessa busca pessoal. A esse respeito propõe Deci²⁶ que o “êxito em qualquer posição de superioridade, relativo ao desempenho, desenvolvimento e bem estar de pessoas em posição de inferioridade, começa com um estilo interpessoal de apoio à autonomia. O líder se propõe a ouvir o outro abertamente, para que se possa entender a situação pela perspectiva do outro”. Fica bem claro aqui o aspecto de que o líder assume o seguidor como ele é, não procura mudá-lo e isso implica deixar que cada um acredite em si mesmo dentro de um referencial social mais amplo. O grande desafio é, inclusive apoiar a autonomia até mesmo de indivíduos que pedem por algum tipo de controle. Surge atualmente formas novas de entender o comportamento organizacional que ligam o conceito de automotivação ao conceito de autoliderança.

A sensibilidade interpessoal do líder diz a ele que não há como motivar seus seguidores. Ele sabe que a motivação deles é intrínseca e que depende, sobretudo, do significado que cada um atribui ao conjunto de atividades que desempenha. Em tais circunstâncias, o líder desempenha o papel de interpretar para o seguidor o significado que ele mesmo atribui ao seu trabalho. Quanto mais ele se compenetre que não pode motivar seus seguidores, mais se evidencia para ele a necessidade de construir um ambiente de trabalho no qual seja possível, pelo menos, manter o tonus motivacional dos seus seguidores.

²⁶ DECI, op. cit, p.165.

Para conservar a motivação dos seguidores, o líder conta com sua sensibilidade para compreender aquilo que a organização tem de simbólico na sua cultura ao mesmo tempo em que compreende as expectativas das pessoas que com ele trabalham. Encontra-se, portanto, no meio de uma rede de significados. Não administra pessoas, mas sobretudo concatena sentidos. Com isso compreende-se porque a liderança não pode ser considerada como um cargo ou posto na hierarquia organizacional, mas deve ser considerada como uma predisposição ou uma atitude.

V. O QUE SE ESPERA DE UM ADMINISTRADOR

O presente trabalho de pesquisa se propõe a ir além da simples configuração dos papéis desempenhados pelo líder. Mais do que nunca se tem procurado estabelecer a diferença entre o comportamento do administrador e do líder. Uma vez delineado o perfil do líder, resta entender mais claramente aquilo que fazem os gerentes ou administradores. Sem esse referencial fica difícil perceber o contexto da atividade organizacional no seu todo.

Hickman²⁷ é um dos especialistas em liderança que se propõe ir mais a fundo no estudo dessas diferenças, aponta que os dois, tanto líderes como administradores, precisam conviver de forma harmônica em lugar de se sabotarem ou se atritarem como muito costumeiramente ocorre. Fala, portanto, sobre o equilíbrio na convivência entre os dois e ressalta que “quando se fala do equilíbrio entre administradores e líderes não se pretende propor que os administradores se pareçam com líderes nem que os líderes devam se parecer com os administradores. Muito ao contrário o novo equilíbrio tão necessário às organizações na atualidade visa o completo aproveitamento de ambos”. Isso deve ser feito de forma individualizada quanto a perspectivas de ação e talentos especiais. Eles não somente devem apenas conviver mas admirar-se mutuamente, pois desempenham papéis diferentes, mas

²⁷ HICKMAN, C. R. *Mente de Administrador, Alma de Líder*. São Paulo, Record, 1991, p. 5.

complementares. Esse equilíbrio deve vir do interior de cada um e nasce da internalização das diferenças comportamentais dos dois, falando a favor de uma interação eficaz, aberta e fortificada. Caso na vida prática as empresas não cheguem a isso, terão muitos problemas ao pretender vitória sobre certos desafios atuais que só a ação conjunta desses dois protagonistas poderá conseguir.

Hickman também concorda com esse tipo de distinção. Para ele as palavras ‘gerente’ e ‘líder’ são metáforas que representam dois lados opostos de um mesmo contínuo. O gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado, portanto, tem características comportamentais de quem garante a continuidade da empresa no tempo. Já o líder, é responsável pela mudança do *status quo* e corporifica o lado mais prático, visionário, flexível, não controlado e criativo.

Alguns autores acusam a diferença entre líderes e gerentes propondo que existem pessoas que se comportam visando conseguir que os outros façam algo; já os líderes conseguem que os outros desejem fazê-las. O gerente atua mais propenso ao controle, acompanhando e monitorando de perto o trabalho das pessoas para que se atinja o resultado planejado. Assim, cabe a ele garantir a manutenção do *status quo* vigente.

O gerente, portanto, é quem se deixa guiar pelo pensamento racional, servindo-se dele como o ponto de partida para a resolução dos problemas inerentes ao dia a dia. Em contraste, o líder ocupa posições nas quais usa mais seu sentimento e sensibilidade. Quanto mais cada um assume seu papel, mais o outro está liberado para exercer sua própria atividade.

O livro de Hickman²⁸ chama-se *Mente de Administrador e Alma de Líder* onde ele mesmo faz a distinção que se segue: “A mente representa o aspecto analítico, calculista estruturado e organizador das tarefas organizacionais. A alma, por outro lado, representa o lado mais visionário, apaixonado e flexível”. Com isso, sugere,

²⁸ HICKMAN, C. R. Op. cit. p. 20.

definitivamente, que esses dois personagens distintos da organização têm missões próprias e que o grande objetivo do livro é examinar da melhor maneira possível, o tipo de expectativa que as organizações nutrem ao posicionar um e outro no seu organograma.

Procurando entender melhor a forma pela qual as empresas atribuem responsabilidades a seus líderes e administradores, Kotter²⁹, em artigo recente sugere que haja, realmente uma expectativa distinta quanto ao desempenho de ambos. “Administrar implica basicamente manter o bom funcionamento de um sistema ou organização já existente, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária dentro do prazo certo e do orçamento fixado”. Isso sugere a imagem que o perfil do gerente descreve alguém que mantenha seus pés constantemente presos à realidade concreta da vida organizacional. Sem sua contribuição, os processos produtivos perderiam-se na desorganização. Cabe a ele desempenhar atividades tipicamente administrativas e que estejam associadas à missão de resolver problemas concretos e atuais. É bem por isso que ao administrador são atribuídas atividades de planejar o dia-a-dia, organizando o ambiente no qual as pessoas trabalham. Ele mantém a continuidade e a ordem, sistematizando procedimentos que garantam a eficiência do desempenho nos processos organizacionais.

Outra atribuição que, na grande maioria das vezes, fica entregue ao administrador é elaborar e monitorar orçamentos para que não surjam imprevistos de ordem financeira a curto e médio prazos. Sua atenção está, na maioria das vezes voltada para os prazos, existências de recursos que dispõe para que a organização esteja em condições de atender seus compromissos da melhor maneira possível, frente aos clientes externos e internos da empresa.

Em se tratando do quadro de pessoal da empresa, é ele, gerente, que dirige as rotinas de escolha, avaliação, treinamento de pessoal, especificando e descrevendo os

²⁹ KOTTER, J. P. *Os líderes necessários*, São Paulo. HSM Management ano 1, n. 4, set/out, 1997, p. 6-12.

cargos nos quais se posicionam tais indivíduos nos mais diferentes departamentos dentro da organização.

Quando se leva em conta a rotina habitual do funcionamento da empresa, é ao gerente a quem são atribuídas as atividades de acompanhamento dos processos produtivos, a fim de que seja mantida a direção já estabelecida em função aos objetivos organizacionais já delineadas no passado. De forma bastante ampla, no ambiente de rápidas mudanças pelas quais passam as organizações, cabe ao administrador trabalhar para que, sistemas já implantados funcionem da forma mais adequada possível, o que equivale a dizer com a maior eficiência possível.

Posicionar o gerente no início de um contínuo e o líder no fim do mesmo permite imaginar que dificilmente existam modelos puros quer de gerentes, quer de líderes. Na verdade, cada um deles tende para um ou para outro lado. Acompanhando tal raciocínio é possível entender que existem gerentes com maior ou menor grau de tendência à liderança. Completando esse raciocínio pode-se também conceber de que existam líderes que tenham maior ou menor tendência para se comportarem como gerentes. Portanto, é muito raro encontrar tipos puros, isto é gerentes que não tenham nenhuma tendência para liderança ou líderes que não tenham nenhuma tendência à gerência.

Dois cuidados devem ser tomados com respeito das decisões que visam o melhor aproveitamento do potencial humano:

1. Quanto à colocação: Os cargos dentro das organizações também não apresentam uma direção única. Há cargos que exigem maior orientação para a liderança com um número relativamente baixo de solicitações tipo gerenciais. Assim sendo, tais posições no organograma devem ser avaliadas com alguma precisão para que se possa escolher pessoas com recursos pessoais que preencham os requisitos de tais cargos.

2. Treinamento: Levando em consideração aquilo que caracteriza as organizações, seja maior tendência para liderança ou pela gerência é necessário adequar o treinamento daqueles que se caracterizam como mais aptos no sentido de uma ou outra direção. Todo planejamento de programas de treinamento deve visar o desenvolvimento do potencial típico dos líderes, ou dos administradores. Tentar fazer com que líderes se restrinjam ao desenvolvimento de atividades típicas de administradores é uma estratégia que consome mais tempo, demanda mais recursos e leva a uma eficácia final não satisfatória. Quando o treinamento se volta para o desenvolvimento de pontos fracos os participantes desse programa colocam-se na defensiva pois se sentem ameaçados.

Para promover o maior envolvimento das pessoas num determinado cargo, conseguindo maior eficácia e diminuindo investimento em treinamento e desenvolvimento é preciso, antes de mais nada, adequar o perfil de competências de quem trabalha aos requisitos do cargo ocupado por ela. Essa é a principal razão pela qual parece ser muito importante distinguir, com a maior clareza possível, as atividades próprias a cada tipo de posição, seja ela gerencial ou de liderança.

Em seu livro “A Force for Change”, Kotter³⁰ assinala claramente as diferenças entre os papéis desempenhados pelos gerentes e pelos líderes. Não que ele os considera contraditórios, mas sim propõe que sejam caracteristicamente complementares. Os três aspectos examinados a seguir ilustram tais diferenças.

Assim, enquanto o gerente se preocupa com o:

1. Planejamento e orçamento - fixa alvos e objetivos para um futuro restrito, para o próximo mês ou próximo ano; estabelece detalhes dos passos para atingir a tais alvos, passos esses que devem incluir calendários e orientações principais para a ação imediata. É o gerente que aloca recursos para viabilizar o cumprimento dos planos propostos.

³⁰ KOTTER, J. P. Op. cit., p. 4 e 5.

O líder está mais voltado ao:

1. Estabelecimento de direção - desenvolve uma visão de futuro distante, procurando estratégias que consigam produzir as mudanças necessárias para tornar essa visão realidade.

O gerente empenha-se:

2. Com a organização e colocação de pessoas - preocupa-se com o estabelecimento da estrutura organizacional delineando os cargos necessários para cobrir os requisitos do plano. Aloca pessoal qualificado comunicando-se com as pessoas a fim de delegar responsabilidades para que o plano seja levado a efeito. Estabelece sistemas que permitam o monitoramento de medidas já implantadas.

O líder:

2. Arregimenta pessoal comunicando orientações a todos cuja cooperação possa ser necessária promovendo a criação de coalisões que se sintam envolvidas com a visão proposta e que estejam em ponto de se comprometer com sua realização.

O gerente:

3. Controla e soluciona problemas - monitorando resultados detalhados a serem confrontados com o plano, tanto de maneira formal, como também informal, através de relatórios, reuniões e outros meios de registro das ocorrências. É ele que identifica desvios que freqüentemente são chamados de “problemas” - planejando e organizando-se para resolvê-los.

O líder:

3. Trabalha a favor da motivação e da inspiração - mantendo as pessoas em movimento na direção certa apesar das barreiras políticas, burocráticas e de resistências à mudança, fazendo apelo às necessidades humanas mais fundamentais, a valores e emoções.

Não se pode negar que aceitando os parâmetros fixados por Kotter, as organizações têm se dado conta de que necessitam tanto de gerentes que administrem sua realidade do dia a dia, como de líderes que as despertem para a necessidade de mudar bem como se sintam comprometidos com a direção a seguir.

As linhas que delimitam as características comportamentais de líderes e gerentes não são tão rígidas a ponto de fazer uma nítida separação entre os dois papéis e a partir da qual um não possa executar parte das tarefas do outro. A exemplo disso não se deve esperar que só o líder seja o grande responsável em operar grandes mudanças. O gerente também pode vir a modificar algo dentro da organização, todavia, como poderá ser percebido, seu ritmo de mudança é bem mais lento, preocupando-se mais com a ordem e prevendo com maior cuidado situações que possam comprometer a diretriz traçada em detalhes antes de se por um plano em ação.

Kotter também fala da função homeostática da ação do gerente. Com isso propõe que cabe aos gerentes promover recursos que garantam a continuidade da vida organizacional dentro do seu meio ambiente. O processo gerencial prevê que tudo saia conforme o esperado, sete dias por semana, quatro semanas por mês e doze meses por ano. Os produtos deverão apresentar uma qualidade consistente por um preço aceitável e dentro de um prazo anteriormente estipulado como razoável.

Fica, portanto, a critério do gerente os processos de planejamento e monitoramento daquilo que foi anteriormente estabelecido. No tocante às pessoas ele propõe

sistemas e estruturas que as ajudem a desenvolverem a rotina do dia-a-dia de forma a serem bem sucedidas. A manutenção do equilíbrio homeostático a cargo do gerente mantém, assim, as trocas da organização com seu meio ambiente necessárias à sua subsistência. Esse tipo de equilíbrio, estudado pela biologia, diz respeito à manutenção do seres vivo no meio ambiente em que vive. Caso se pretenda continuar vivo no meio ambiente há que adaptar-se às condições impostas por esse meio.

Não se deve imaginar que administrar seja tarefa simples e menos nobre que liderar. Para aquele que não possui competência para tanto, não só o desenvolvimento de atividades tipo gerencial torna-se penoso, como também o resultado ao qual consegue chegar deixa muito a desejar. Só alguém com habilidade administrativa será capaz de sair-se a contento quando posicionado num cargo de gerente. Fica cada vez mais claro que é importante caracterizar bem esses dois campos de atividade humana nas organizações para que não se bloqueie o potencial de liderança ou administrativo dos executivos. O gerente ao usar a mente, é mais do realista, calculista e estruturado. Ao líder, como diz Hickman³¹ resta o lado mais visionário, apaixonado e flexível.

VI. LIDERANÇA E ESTILOS COMPORTAMENTAIS

O estilo comportamental de cada pessoa dá a quem a observa os prováveis indícios da orientação que será assumida na interação com os demais, bem como na maioria de situações vivenciadas por ela. Essa orientação permite inseri-la dentro de uma determinada classificação de tipos utilizada pela psicologia.

A tentativa de reconhecer alguns tipos de diferentes de comportamento representa um dos recursos mais freqüentemente utilizados para tentar compreender melhor a

³¹ HICKMAN, C. R. Op. cit., p. 20.

importância das diferenças individuais. Essa tentativa foi explorada por um campo de estudo chamado de Psicologia Diferencial que pretendeu não só levantar as causas das diferenças entre as pessoas, como também as possíveis semelhanças comportamentais entre elas. Para tanto, as pessoas foram reunidas em grupos especiais que viabilizassem o estudo da importância de grande número de variáveis tais como sexo, idade, cultura, composição familiar e muitas outras. A psicologia diferencial procurou configurar referenciais que comprovassem existir ou não possíveis dependências entre essas variáveis.

A maneira pessoal e aparente de agir de cada um tem sua origem nas características de sua personalidade que permitem diferenciar um indivíduo do outro. A esse comportamento diferenciado convencionou-se atribuir o nome de estilos comportamentais, que é, não há dúvida, a maneira que cada pessoa desempenha o seu papel. Por exemplo, dois líderes não apresentam o mesmo tipo de comportamento, cada um o faz de maneira própria. O estilos de liderança são também o resultado não só dos aspectos estruturais da personalidade mas também do tipo de funcionamento e interação entre esses aspectos.

Assim, uma das formas mais eficientes de estudar as diferenças individuais é entender as orientações do comportamento motivacional exibidos pelas diferentes pessoas. É possível considerar que esse comportamento seja também produto das variáveis intrínsecas da personalidade. O estilo comportamental é considerado como um prolongamento da dimensão interna de cada personalidade e que a torna comportamentalmente visível para que se possa antever qual a direção do comportamento que individualiza cada grupo de pessoas que tenham as mesmas combinações de organizadores do comportamento motivacional. A tendência motivacional pode ser melhor caracterizada como a fenomenologia de impulsos e expectativas de ordem interna, constituindo, assim uma via importante que leva ao conhecimento daquilo que não pode ser estudado de forma imediata.

Muitos foram os psicólogos que conceituaram personalidade como acusa Smith³² que propõe que: “A personalidade tem inúmeros significados: popular, legal, gramatical ético, religioso, econômico e psicológico (Allport, 1937). Entretanto, na essência de todos esses diferentes significados há um sentimento comum: uma pessoa é importante e singular. Desse modo, a palavra dá direção e energia para um vago desejo humano de individualidade”. Neste caso, a personalidade pode ser considerada como a organização dinâmica de traços existentes no interior de cada pessoa e que objetivamente resulta num modo individual de desempenho de diferentes papéis na forma de interação com meio ambiente.

Percebe-se que os seres humanos possuem necessidades que são comuns a todos pelo simples fato de pertencerem ao grupo de seres vivos. Por exemplo, uma grande maioria de pessoas busca a realização profissional e por isso, essa necessidade pode ser considerada como um organizador do comportamento motivacional para todos. No entanto, a forma pela qual cada um busca esse fator de satisfação é particular a um certo sub-grupo de indivíduos. Essa maneira própria de agir na busca da satisfação da necessidade de auto-realização é que se chama de Estilo de Comportamento Motivacional, por ser a via preferida de ação desse sub-grupo de pessoas. Há autores que o conceituam como “um padrão de comportamento que se apresenta habitualmente relacionado com um tema central”³³.

As pessoas vão apresentar uma nítida orientação comportamental no sentido de valorizarem aqueles objetivos motivacionais que façam sentido para elas. A valorização de certos objetivos se dá a partir do seu Estilo de Comportamento Motivacional, isto é, a partir daquilo que se conhece como organizador do comportamento motivacional. “A necessidade que tiver o maior nível de energia em um momento, servirá de ponto focal para a organização do comportamento e representa a necessidade que será tomada como **centro de organização do comportamento**. A necessidade com nível mais alto de energia em dado momento

³² SMITH, H. C. *Desenvolvimento da Personalidade*. São Paulo, McGraw Hill do Brasil Ltda. 1976, p. 5.

³³ KATCHER, A. *A Importância de ser você mesmo*. São Paulo, Atlas, 1985, p. 43.

será sempre a necessidade, dentro da hierarquia de necessidades da pessoa, aquela que apresenta menor grau de satisfação.³⁴

Embora todas as tipologias descrevam os mesmos estilos mas com denominação diferente, escolheu-se para a presente pesquisa aquela descrita por Erick Fromm³⁵, que por, sua vez, partiu da tipologia proposta por Freud ao descrever as fases seqüenciais do desenvolvimento da sexualidade infantil.

Conforme o quadro a seguir, é possível perceber como Atkis & Katcher adaptaram essa tipologia de Fromm para o contexto organizacional com seu programa de Desenvolvimento de Executivos LIFO. Cabe lembrar que essa tipologia foi inicialmente utilizadas no contexto da Psicologia Clínica por Fromm O programa de desenvolvimento de comportamento motivacional parte assim do trabalho dos dois psicólogos americanos descritos sob forma de estilos comportamentais ao desempenharem atividades próprias do ambiente das empresas:

³⁴ ARCHER, E. *O mito da motivação* In Bergamini, C. e CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança*. São Paulo, Atlas, 1997, p. 23-46.

³⁵ FROMM, E. *A análise do Homem*, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

Quadro 1**Quadro Comparativo da Tipologia de E. Fromm, Sistema LIFO e Organizadores do Estilo Motivacional LEMO**

Orientações	Estilos	Organizadores Estilo
Erick Fromm	Atkins e Katcher	Motivacional
	Programas LIFO	LEMO
Receptiva	Dá e Apoia	Participação
Exploradora	Toma e Controla	Ação
Acumuladora	Mantém e Conserva	Manutenção
Mercantil	Adapta e Negocia	Conciliação

O programa LIFO foi utilizado durante praticamente 12 anos como originalmente recomendaram os seus autores. A amostra resultante dessa utilização permitiu a validação de um novo programa de desenvolvimento de executivos voltado para os aspectos motivacionais dos diferentes estilos comportamentais. Tendo sido objetivo de uma Tese de Doutorado apresentada à Universidade de São Paulo em 1989, tal pesquisa serviu como ponto de partida para novo roteiro de um enfoque diferente no desenvolvimento de pessoal dentro das organizações brasileiras. Com o programa denominado Levantamento de Estilos Motivacionais, foi possível a validação do questionário LEMO, utilizado no presente levantamento. Esse instrumento que se serve originalmente da tipologia de Fromm tem sido utilizado por quase uma década, preenchendo, na maioria dos casos, aquilo que dele se pretendeu como

recurso instrumental de diagnóstico das principais tendências dos executivos quanto à escolha dos seus objetivos motivacionais.

Em seguida, no Quadro 2 serão resumidas as principais características de personalidade ou orientações comportamentais LEMO. É importante ressaltar que as pessoas possuem os quatro Orientadores de Comportamento Motivacional e que elas se diferenciam umas das outras quanto à ordem seqüencial de aparecimento dos mesmos.

Quadro 2

Características Comportamentais dos Organizadores do Comportamento Motivacional LEMO

<p>PARTICIPAÇÃO</p> <p>Idealista</p> <p>Formador de Talentos</p> <p>Prestativo</p> <p>Responsável</p> <p>Cooperador</p>	<p>AÇÃO</p> <p>Rápido no agir</p> <p>Irrequieto</p> <p>Assume o comando</p> <p>Convicções firmes</p> <p>Gosto pelo competição</p>
<p>MANUTENÇÃO</p> <p>Meticuloso</p> <p>Ponderado</p> <p>Metódico</p> <p>Analítica</p> <p>Sensato</p>	<p>CONCILIAÇÃO</p> <p>Entusiasta</p> <p>Diplomático</p> <p>Armonizador de interesses</p> <p>Socialmente habilidoso</p> <p>Negociador</p>

VII. TENDÊNCIA PARA LIDERANÇA OU GERÊNCIA

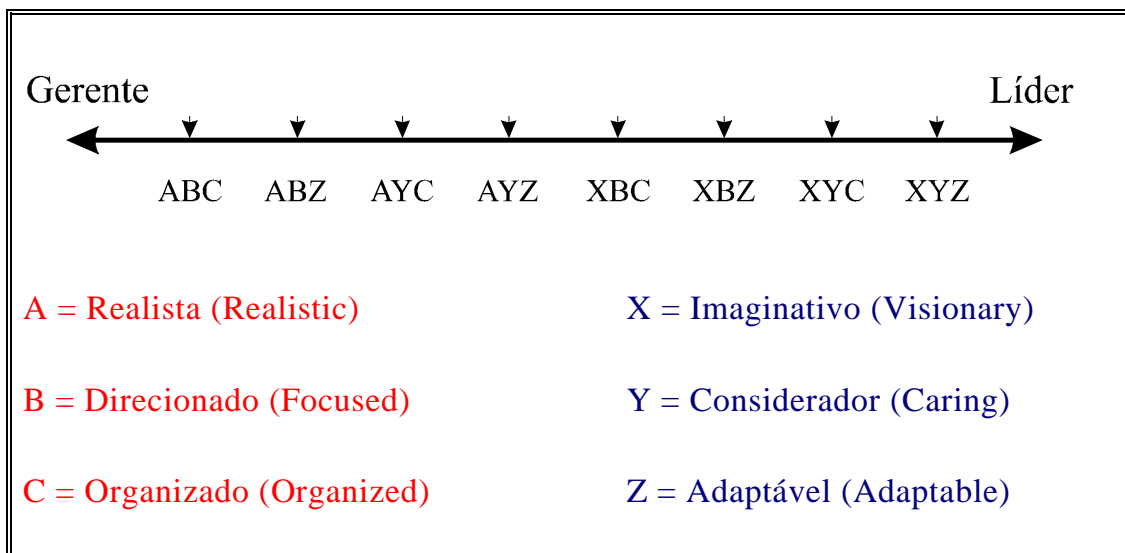
É sabido que algumas pessoas se fazem notar por sua facilidade em assumir a responsabilidade dentro de um determinado grupo conseguindo, assim, mobilizar o esforço de todos os participantes rumo a uma determinada meta.

Aquele que assume naturalmente o comando foi autorizado pelo grupo de liderá-lo. Conhecido como o líder natural tem características comportamentais também diferentes e sua eficácia depende da expectativa do grupo a respeito da sua maneira de conduzi-lo. Hickman aponta em sua pesquisa que existem pessoas com maior ou menor tendência em tornar-se líder. Trata-se de um contínuo que vai desde o comportamento caracteristicamente gerencial até o comportamento típico do líder.

São as seguintes as categorias previstas pelo autor:

Quadro 3

Contínuo de Diferentes Comportamentos Gerente/Líder



É importante lembrar que dependendo do cargo em que está a pessoa, ela pode ter maior ou menor porcentagem de atividades típicas de líder ou de administrador. Dependendo do cargo em que está, poderá ser solicitada a utilizar-se de maior ou menor quantidade da sua competência como líder. Caso essa solicitação coincida com os requisitos do cargo e acompanhe a classificação obtida no teste que posiciona o indivíduo em algum lugar do contínuo do TGL, a hipótese é a de que o indivíduo deva experimentar maior satisfação no desempenho do cargo. Caso essa porcentagem acompanhe a classificação obtida no teste que posiciona o indivíduo em algum lugar do contínuo, pode-se entender que as características comportamentais do líder ou do gerentes estão em acordo com seu posicionamento no cargo. Aquele que se posiciona em ABC deve ter predominantemente atividades típicas de gerente ou administrador, assim como aquele que está classificado como XYZ deve ter maior quantidade de atividades típicas de líder. Caso ocorra o oposto, é possível concluir pela inadequada colocação dos dois indivíduos. Inadequadamente colocado em um cargo é possível avaliar o grau de insatisfação pessoal, tanto do líder quanto do gerente.

A presente pesquisa foi planejada de forma a facilitar o cruzamento de resultados do questionário de Levantamento de Estilos de Motivacionais LEMO e o de diagnóstico da tendência para comportamento gerencial e de liderança TGL. No entanto, caso não se encontre nenhuma correlação entre esses dois parâmetros a hipótese de que exista algum tipo particular de motivação por parte dos líderes e gerentes será demonstrada. Isso provavelmente possa servir de base para afirmar que nem o líder, nem o gerente possuem tipos de motivação diferentes. Nesse caso, portanto, será possível inferir que não existem referenciais quando ao Estilo de Comportamento Motivacional a serem observados durante os processos de seleção e colocação quer para líderes, quer para administradores.

Se a hipótese de dependência for confirmada, será tentada uma configuração do perfil motivacional típico de líderes e gerentes. Especificamente espera-se que líder apresente altos resultados nos estilos de Ação, Participação, Conciliação, sendo que

seus resultados do estilo de Manutenção sejam baixos com relação ao restante da amostra estudada. De forma inversa, pretende-se que o Gerente apresente resultados que contemplem o Estilo de Manutenção, Participação e Ação, tendo resultados menos expressivos em quanto ao estilo se Conciliação. Assim o diagnóstico do Estilo de Comportamento Motivacional deverá constituir uma das provas necessárias a ser incluída no processo de seleção e colocação de líderes e de gerentes.

VIII. PESQUISA DE CAMPO

Assim como em qualquer campo da atividade humana é possível utilizar o enfoque experimental, naquilo que diz respeito à busca de um estudo mais profundo e sistemático sobre as características motivacionais de líderes e gerentes é não somente oportuno como também recomendável. A psicologia tem, cada vez, mais contribuído para a solução de muitos problemas rotineiros que aparecem no dia a dia das pessoas de maneira geral. Como dentro da área do comportamento organizacional predominou, sobretudo, o interesse pragmático, o campo da pesquisa pura não se desenvolveu de maneira mais significativa. Essa distorção retardou também a aceitação de que muitos dos conceitos freqüentemente utilizados a respeito desse aspecto da natureza humana nesse campo não passassem por um crivo mais sério que seria o da pesquisa aplicada sistemática.

Dificultando ainda mais a verdadeira compreensão do comportamento humano, as organizações contrataram um grande contingente de executivos que possuíam formação nitidamente ligada ao campo das ciências exatas. Tal enfoque passou a ser utilizado por esses administradores que se serviam, na maioria dos casos, da lógica próxima à dos computadores representada pela posição dual do sim ou não. Nesse caso, o comportamento das pessoas no trabalho parecia ser absolutamente previsível, e controlável. Como isso não corresponde à lógica utilizada pelas

ciências comportamentais algumas dificuldades apareceram prejudicando o ajustamento das pessoas às rotinas de trabalho que se lhes era atribuída.

Embora a Psicologia não se deixe reger pela lógica cartesiana das ciências exatas ela deve ser considerada como uma ciência precisa e a base do estudo feito por ela é formada de conceitos muito nítidos a partir dos quais cada um dos aspectos do seu estudo é conceituado dentro de um referencial de grande precisão. Assim os psicólogos que pesquisam o comportamento organizacional contam, antes de mais nada, com sólido embasamento formado por conceitos claros estudados e pesquisados dentro do pressupostos da lógica do comportamento humano. Essa lógica não permite a atribuição de conotações imprecisas quanto ao uso e emprego da terminologia da qual se serve.

Durante muito tempo considerou-se o elemento humano menos complexo e mais pobremente estruturado do que realmente é. Muitos dos administradores de recursos humanos partem, ainda hoje, do pressuposto que apenas a experiência prática aliada ao bom senso seriam suficientes para resolver as dificuldades com as quais as empresas se deparavam na busca da produtividade humana. Muitos modismos utilizados pela engenharia de produção já se mostraram ultrapassados uma vez que, prometeram o impossível tal como reduzir o efetivo de pessoal ao mesmo tempo que prometiam a elevação e melhora do moral de quem está trabalhando.

Aos poucos, no entanto, foi sendo verificado na prática que os administradores resolveriam seus problemas técnicos com rapidez mas que a resolução dos problemas humanos lhes tomava praticamente a maior parte do seu dia de trabalho. A partir desse momento passa-se a perceber que uma investigação mais ampla e sistemática seria indispensável para que se tornasse realmente viável enfrentar aqueles problemas circunscritos à melhor adaptação do homem ao seu contexto de trabalho. Por outro lado, descobre-se que são os processos de trabalho que devem levar em conta as características humanas. Assim, hoje descobre-se que muitas pesquisas têm sido planejadas para oferecer bases mais sólidas às decisões

gerenciais sobre o aproveitamento do potencial sinérgico que as pessoas já possuem e trazem consigo para as empresas. A visão mecanicista do engenheiro a respeito do comportamento das pessoas no exercício dos seus papéis profissionais, conseguiu desvirtuar a compreensão e o processo de adaptação do ser humano no trabalho. Isso mostrou que ele não é tão previsível nem tão controlável conforme se pretendia dentro do esquema das ciências exatas. A busca de resgatar esses aspectos propõe o desafio de repensar nos diferentes papéis desempenhados por líderes e gerentes na atualidade.

Como propõe Castro³⁶, “a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre a realidade observada”. Isso permite entender que a observação dos acontecimentos, mesmo que casual, levanta a possibilidade de interpretações da realidade que provavelmente tenha interesse de ordem prática. No planejamento da pesquisa aqui apresentada, buscou-se a maximização da utilidade dos resultados observados em situações vividas no dia a dia em programas de treinamento e desenvolvimento de executivos. Interrogações que apareciam com muita frequência, tais como aquelas em que se indaga se o papel do líder é passível de desenvolvimento, ou se quem é bom gerente pode também ser um bom líder, inspiraram a hipótese básica deste trabalho.

A pesquisa feita junto a líderes e administradores preocupa-se, principalmente em oferecer subsídios para o planejamento estratégico da administração dos recursos humanos, de maneira a minimizar a perda do potencial de liderança e gerencial já existente nas empresas. A contribuição deste estudo sistemático deverá também oferecer um quadro de qualificações necessárias a partir do qual a empresa possa explorar melhor os recursos pessoais que possuem líderes e administradores a fim de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal possam ser significativamente minimizados. Dentre as contribuições deste estudo será importante ressaltar que tendo naturalmente predisposição para os cargos em que

³⁶ CASTRO, C. M. *A prática da Pesquisa*. São Paulo, McGraw Hill do Brasil Ltda., p. 101.

foram colocados, tanto líderes quanto administradores atingirão com maior facilidade o nível de desempenho produtivo que deles se espera.

Como propõe o próprio autor do questionário, Hickman “Para criar ambientes e organizações fortalecidas, gerentes e líderes devem tirar partido de suas qualidades e capacidades, mas também precisam orquestrar diferentes perspectivas para transformar o *contínuo* gerência/liderança numa sinfonia harmoniosa. Até mesmo um gerente ou um líder consumado possam construir uma organização mais equilibrada e integrada se avaliar e desenvolver as diferentes capacidades de gerência/liderança”.³⁷ É dentro dessa perspectiva que muitos pesquisadores, tanto na Europa, Canadá e Estados Unidos, têm se dedicado, publicando muitos trabalhos a respeito.

Outro objetivo a ser atingido e que pode ser considerado como consequência do levantamento feito é aquele que permite oferecer às pessoas que se submeteram ao diagnóstico, feito através dos dois instrumentos de pesquisa especiais, a oportunidade de sistematizar melhor o conhecimento do próprio estilo. Esse conhecimento é considerado como fundamental, uma vez que ofereça aos participantes estudados oportunidade de planejar conscientemente estratégias pessoais para que possam chegar a ações mais eficazes.

1. METODOLOGIA DA PESQUISA

Tomando como ponto de partida algumas dificuldades naturalmente encontradas na investigação do comportamento humano dentro das organizações, as técnicas de pesquisa utilizadas para conhecer o perfil comportamental dos sujeitos estudados, foram alvo de alguns cuidados que visavam, sobretudo, não comprometer a validade dos dados levantados. As pesquisas sobre comportamento humano, notadamente

³⁷ HICKMAN, C. *Mente de Administrador e Alma de Líder*, Rio de Janeiro, Record, 1991, p. 253.

dentro das organizações de trabalho, que muitas vezes se caracterizam por possuírem situações tensas de relacionamento e ameaças, as defesas pessoais são muito desenvolvidas, portanto, é necessário afastar todos aqueles procedimentos mais ingênuos de investigação que acreditam estar trabalhando com dados fidedignos e não se cercam de instrumentos e procedimentos mais cuidadosos.

É sabido também que a situação de estar sendo conhecido quanto a suas características mais íntimas traz um certo desconforto pessoal especialmente no contexto profissional. Por outro lado, muito facilmente os indivíduos do grupo pesquisado podem basear-se na imagem ideal que fazem de si mesmos, em lugar de revelar traços ou predisposições reais e que caracterizem de fato aquilo que cada um realmente é. A preocupação de salvaguardar ao máximo a fidelidade do levantamento feito esteve sempre presente, especialmente na coleta de dados através dos questionários usados para mapear as diferentes orientações comportamentais. O objetivo desse procedimento sistemático de alerta era fazer com que as defesas naturais, também conhecidas como censura, não distorcessem o verdadeiro perfil dos sujeitos do experimento.

A preocupação com a qualidade do dados primários aqui trabalhados, norteou a escolha da amostra como será visto logo adiante. De nada adiantaria casualizar a amostra lançando mão, por exemplo, do sorteio casual daqueles que deveriam compor tal amostra. Esse sorteio poderia indicar a escolha de pessoas que não pudessem passar pelo programa de treinamento e desenvolvimento de executivos. Essas pessoas, portanto, não estariam dispostas a fornecer os dados necessários pois temeriam alguma represália por parte da organização onde estivessem trabalhando. De nada adianta casualizar a escolha de participantes da pesquisa lançando mão, por exemplo, de um sorteio casual. Nessa condição não estariam dispostos a fornecer dados que lhes parecessem íntimos demais. Pelo simples fato de não conhecer o significados dos termos usados nos questionários, poderiam oferecer informações distorcidas.

Diante desse tipo de dificuldades, optou-se por escolher um grupo de pessoas que já estivessem, de alguma forma, engajadas em programas de treinamento e desenvolvimento, quer pertencessem a grupos fechados, de uma mesma empresa, quer se tratasse de grupos abertos, com pessoas vindas de empresas diferentes.

Representa ponto pacífico que os instrumentos de avaliação da personalidade, sob o ponto de vista intelectual ou sob o aspecto emocional, não oferecem total condição de certeza quanto aos seus resultados. Assim, os testes e principalmente os questionários como os utilizados no presente trabalho precisam ser manejados com cuidado. Esta foi uma preocupação constante na metodologia utilizada.

2. COLETA DE DADOS

Conforme Saunders, M., Lewis P., e Thornhil, A.³⁸ “as técnicas de amostragem oferecem um conjunto de métodos que permite reduzir a quantidade de dados necessários a serem coletados considerando apenas aqueles próprios de um subgrupo em lugar de todos os possíveis casos”. As conclusões tiradas a partir de um experimento com um subgrupo podem ser, nesse caso, estendidas para todo o universo ao qual pertence essa pequena amostra. É a esse tipo de escolha dos participantes de um experimento que se convencionou chamar de amostra probabilística. A utilidade desse processo aparece quando se está trabalhando com pesquisas que não estejam tão ligadas a convicções fortemente arraigadas no íntimo das pessoas, todavia, no caso da presente pesquisa, a casualização da amostra se torna mais problemática.

A estratégia de investigação a partir de uma amostragem probabilística embora tida como a mais correta na investigação dos fenômenos traria mais problemas do que soluções. Aquilo que ocorre em pesquisas a respeito do comportamento humano,

³⁸ SAUNDERS, M. LEWIS P. & THORNHILL, *Research Methos forBusiness Students*. London, Pitman Publishing, 1997, p. 124.

contra-indica, portanto, o uso da amostragem probabilística. Qualquer parâmetro utilizado para escolha da amostra pode fazer com que ela recaia sobre indivíduos que não estejam aptos ou mesmo não estejam dispostos a fornecer informações que considerem íntimas demais. Por medida de prudência optou-se pelo aproveitamento integral de todos os indivíduos que passaram por programas de treinamento e desenvolvimento de executivos, portanto, o trabalho de pesquisa já desenvolvido utilizando o universo todo de executivos submetidos a testes no último semestre de 1997 e o primeiro semestre de 1998.

Para garantir a fidelidade das respostas aos questionários aplicados, todos participantes da pesquisa freqüentaram um programa de treinamento e desenvolvimento de executivos com duração aproximada de 8 horas de trabalho, com exposições teórica, diferentes exercícios em grupo e técnicas de diagnóstico comportamental. Com isso a principal preocupação foi que, ao responder as questões, a pessoa estudada não confundisse conceitos tais como liderança e gerência bem como tivesse clara a diferença entre motivação e condicionamento. Esses termos são considerados como tendo vital importância pois constavam com muita freqüência dos questionários do levantamento que foi feito. O simples fato de se ter um entendimento desses conceitos que não condiga com aquele que permeou a pesquisa anula a possibilidade de incluir tais dados no tratamento quantitativo posterior que é a base das conclusões e recomendações de ordem prática.

Na primeira parte do programa, utilizando-se técnicas especiais de sensibilização, os participantes da pesquisa ficaram conhecendo e lidaram com os seguintes temas:

Motivação extrínseca (condicionamento) e motivação intrínseca;

Características dos comportamentos eficientes e eficazes;

Atividades organizacionais que demandam competências de gerência e de liderança;

Diferenças entre as competências (requisitos pessoais) de administradores e dos líderes;

Estilo de organizadores motivacionais e de liderança e estilos de liderança.

Como já foi colocado, no início deste trabalho, as pessoas no geral usam determinados conceitos pertencentes às ciências comportamentais de formas muito diversas. Tornou-se então, muito importante conseguir que todas as pessoas que fizeram parte do grupo estudado, usassem a terminologia dos questionários de forma mais precisa. O significado das palavras, principalmente aquelas que se referem a fenômenos comportamentais deveriam ser exatamente o mesmo utilizado pelo experimentador.

O conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento de executivos ofereceu suficientes esclarecimentos de que não existem estilos que possam ser considerados como melhores ou piores. Os participantes do experimento foram alertados de que a eficácia no desempenho dos papéis de líderes e gerentes depende principalmente do planejamento de estratégias que visem o melhor aproveitamento possível dos pontos fortes de cada um deles.

Depois de adquiridos tais conhecimentos os próprios participantes do programa já podiam ser considerados como tendo condições de prestar as informações necessárias ao levantamento de características pessoais pretendido pela pesquisa. Por sua vez também tinham conhecimento daquilo que deveriam informar sobre a validade dos resultados. Isso era feito mediante a comparação entre aquilo que conheciam a respeito de si mesmos no desempenho dos seus papéis na prática e o perfil delineado pelos instrumentos utilizados na pesquisa.

Além do pronunciamento do próprio avaliado, os colegas que compunham o grupo com ele também opinavam se aquilo que observaram no comportamento do avaliado durante as sessões de dinâmica de grupo era compatível com os resultados dos

questionários. Como em muitos casos foi possível trabalhar com grupos fechados, que pertenciam a uma mesma empresa, o *feedback* oferecido pelo grupo de colegas trazia informações esclarecedoras e muito ricas. Outro cuidado importante foi pedir aos avaliados que solicitassem a apreciação de pessoas que os conheciam bem na família e no trabalho a respeito dos resultados que obtiveram nos testes. Muito raramente, em mais ou menos de um a dois por cento dos casos não se obtinha a confirmação pretendida, percentagem essa considerada como desprezível se comparada ao tamanho do universo estudado.

Assume-se que observando os cuidados descritos anteriormente o participante do levantamento estivesse em condições praticamente ideais para responder aos questionamentos da pesquisa. Estar em condições significa estar disposto a assumir que o diagnóstico feito pelos instrumentos de coleta de dados conseguiria oferecer dados verdadeiros, caso se pudesse contar com sua opinião sincera. Assim sendo, foi possível perceber reações positivas do grupo estudado.

3. CARACTERÍSTICAS DO GRUPO ESTUDADO

O total de sujeitos da pesquisa foi de 308 pessoas. Perguntou-se aos participantes da pesquisa a respeito de sua **formação universitária**, com vistas a caracterizar melhor o tipo de preparo em termos de sua escolaridade. Essa preocupação surgiu afim de se verificar se os líderes eficazes têm algum tipo de escolaridade que lhes permita favorecer seus relacionamentos interpessoais, tais como programas nos quais constem disciplinas ligadas às ciências comportamentais. Devido ao fato de que o exercício da sua atividade de esse papel seja freqüentemente solicitado. Já, na atividades gerenciais isso não deve ocorrer. Os participantes da pesquisa configuram o quadro a seguir quanto à formação.

Outra variável incluída na pesquisa diz respeito à idade das pessoas estudadas. Muito embora não se tenha uma justificativa para trabalhar com tal variável, a

utilização desse dados talvez possa revelar que líderes mais eficazes podem ser encontrados dentro de uma determinada faixa etária, isto é, são mais velhos, mais novos ou têm a mesma idade dos seus seguidores.

4. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Como o principal objetivo foi o de conseguir descobrir se líderes e administradores possuem perfis comportamentais distintos, a presente pesquisa utilizou a aplicação simultânea de dois questionários diferentes que são:

Questionário LEMO (Levantamento de Estilos Motivacionais). Esse instrumento, construído especialmente para ser aplicado numa amostra de empresas brasileiras, teve sua validação confirmada em 1988 em Tese de Doutorado apresentada na Universidade de São Paulo na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade.

A estratégia de validação nessa oportunidade foi a aplicação conjunta com o questionário LIFO (Life Orientation) de Atkins e Katcher, que por sua vez já havia assegurado sua validação com a aplicação conjunta com o FIRO B, teste de ALLPORT-VERNON e o M.M.P.I. todos eles já aprovados pela American Psychological Association em Washington. Alguns exemplos de questões que fazem parte deste questionário encontram-se no anexo

O questionário LEMO tem por objetivo diagnosticar os principais organizadores do comportamento motivacional que, em última análise, é o responsável por toda psicodinâmica própria a cada um e que retrata a objetivação dos principais traços de personalidade. Pode-se entender que o comportamento motivacional seja a como um prolongamento do conteúdo psíquico através das ações diretamente perceptíveis. Assim, o processo motivacional está diretamente conectado às características da

personalidade representando um prolongamento da mesma, que é chamada de matriz de identidade.

b) O segundo questionário foi obtido na obra de Hikman. Embora a obra já esteja traduzida para o português, o resultado obtido em um pré teste contando de uma amostra de 308 pessoas não se mostrou satisfatória. Não somente as pessoas sentiam-se confusas com os termos utilizados como também reclamavam da distorção entre os resultados do teste e sua auto-percepção quanto ao comportamento que habitualmente adotam em situação concreta de trabalho. Assim, a hipótese da distorção do resultados pode ser atribuída à má qualidade da tradução que utilizou termos muito estremados impedindo, assim a projeção do respondente. Neste caso utilizado o crivo das suas defesas pessoais também denominado de censura (ver anexo I).

Dessa forma, optou-se pelo abandono do teste simplesmente traduzido e publicado no livro em favor de uma tradução especial para esta pesquisa que mostrou ser mais naturalmente aceito pelos respondentes. Os resultados obtidos pareciam fazer mais sentido com aquilo que os avaliados conheciam sobre si mesmos, bem como ilustravam melhor a percepção que o grupo havia formado sobre a maneira de se comportar do sujeito estudado (ver anexo II).

A partir de um tratamento preliminar da distribuição das variáveis utilizadas optou-se por trabalhar com frequências brutas e porcentagem. Neste caso, o grande objetivo é acompanhar a tendência das pessoas submetidas aos instrumentos de pesquisa quanto aos resultados obtidos procurando verificar principalmente quais as características gerais do grupo estudado.

IX. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O grupo estudado apresenta diferentes tipos de formação acadêmica, conforme pode ser visto na legenda abaixo, que compõe as tabelas 1 e 2. Segundo essas tabelas fica evidente que a grande maioria dos indivíduos estudados estão entre a categoria 1 e dois, estando assim mais dentro das categorias de pessoas que têm formação voltada, principalmente para o conhecimento de ciências exatas, pois são administradores, economistas, ciências contábeis, Engenharia, Arquitetura, Agronomia, Matemática, computação e física. Nesse sentido parece não se imaginar que o tipo de formação acadêmica possa determinar alguma orientação quanto à Liderança ou Gerência. Essa variável parece portanto, irrelevante.

Legenda para as Tabelas 1 e 2:

0 = Não responderam

1 = Administração, Economia, contábeis

2 = Engenharia, Arquitetura, agronomia, matemática, computação, física

3 = Medicina, biologia, Odontologia, educação física

4 = Direito, jornalismo, letras, relações públicas, comunicação social

5 = Psicologia, pedagogia, sociologia, filosofia

6 = Nível Universitário

1. TGL E ESCOLARIDADE

Tabela 1

Distribuição de Frequência da Escolaridade para Cada Estilo de Liderança

	0	1	2	3	4	5	6	7	1	0,3
ABC		8	11	3	21	1	1	1	27	8,8
ABZ		14	6	3		2		1	26	8,4
AYC		5	4						9	2,9
AYZ		14	7	1	4	2	1	2	31	10,1
XBC		9	17	4	2	1		1	34	11,0
XBZ	1	19	19	1	6	3		2	54	17,58,1
XYC		5	6	6	5	1		2	25	8,1
XYZ	2	41	29	4	14	4	2	5	101	32,8
Total	3	115	99	22	34	14	4	17	308	100
%	1,0	37,3	32,1	7,1	11,0	4,5	1,3	5,5	308	100

2. LEMO E ESCOLARIDADE

Tabela 2

Distribuição de Frequência para Cada Estilo de Comportamento Motivacional

0	1	2	3	4	5	6	7	Total	%
		2	1	2	1		1	7	2,3
A 03	70	61	9	22	5	1	7	178	57,8
C	10	07	01	01		01	01	21	6,8
M	05	03	03		01			12	3,9
P	30	26	08	09	07	02	08	90	29,2
03	115	99	22	34	14	4	17		
1,0	37,3	32,1	7,1	11,0	4,5	1,3	5,5	308	100%

Os mesmos comentários feitos para a Tabela 1d aplicam-se à tabela 2, não evidenciando que a orientação motivacional possa ser afetada pelo tipo de escolaridade.

O grupo estudado apresenta uma distribuição de frequência de aparecimento que evidencia uma nítida tendência no sentido de se encontrar pessoas com características de líderes e não de gerentes.

Tabela 3

Frequência e Porcentagem de Aparecimento dos Estilos de Liderança de Líderes e Gerentes

Tendência	Frequência	Porcentagem	Características
ABC	27	8,8	Realista, Direcionado, Organizado
ABZ	26	8,4	Realista, Direcionado, Adaptável
AYC	09	2,9	Realista, Considerador, Organizado
AYZ	31	10,1	Realista, Considerador, Adaptável
XBC	34	11,0	Imaginativo, Direcionado, Organizado
XBZ	54	17,5	Imaginativo, Direcionado, Adaptável
XYC	25	8,1	Imaginativo, Considerador, Organizado
XYZ	101	32,8	Imaginativo, Considerador, Adaptável
S/ inform.	1	0,3	
TOTAIS	308	100%	

Nota-se claramente um aumento de frequência dos estilos que tendem à orientação de liderança, isto é todos aqueles que têm o indicativo X no início do composto de letras. Isso indica que a maioria das pessoas que passaram pelos programas de treinamento e desenvolvimento de executivos eram indivíduos que tendiam claramente para o comportamento típico de líderes. Conseqüentemente, portanto, a menor parte deles foi classificada como tendo um comportamento típico de

gerentes. Talvez seja o caso de buscar saber se tal contingente de liderança acha-se adequadamente colocado em cargos que estejam aproveitando ou bloqueando o potencial de líderes.

Fazendo um apanhado do grupo e dispondo os sujeitos da amostra segundo o Estilo de Comportamento Motivacional, verifica-se que o estilo mais freqüente é o de Ação sendo seguido pelo estilo de Participação, vindo a seguir e já significativamente menos freqüente o de Conciliação, para aparecer, em último lugar, o estilo de Manutenção. A tabela a seguir ilustra essa classificação de freqüência de aparecimento dos primeiros estilos:

Tabela 4

Distribuição de Aparecimento do Primeiro Estilo

Estilo	Freqüência	Porcentagem
Participação	90	29,2
Ação	178	57,8
Manutenção	11	3,6
Conciliação	21	6,8
Sem inform.	01	0,3
	308	100%

Em pesquisas anteriores, antes de 1989, o primeiro estilo mais freqüentemente encontrado era o de Participação, sendo que depois dessa data o estilo de comportamento que tem aparecido e se mantido em primeiro lugar é o de Ação. A tabela 4 mostra que os executivos que trabalham em empresas brasileiras mentem a tendência do seguinte *mix* de estilo: Ação, Participação, Conciliação e Manutenção.

3. COMPROVAÇÃO DA HIPÓTESE

Organizando o grupo por estilo de comportamento motivacional e tendência em assumir comportamentos de gerentes (ABC) e líderes (XYZ) o grupo estudado apresenta a distribuição que vem a seguir. Esse aspecto constitui a principal fonte de informação quanto ao oferecimento de bases empíricas que apoiam a principal hipótese aqui testada. Como já foi dito anteriormente, espera-se que cada um desses dois executivos apresente um *mix* diferente de Estilos de Comportamento Motivacional.

A tabela a seguir coloca em relevo que realmente já é possível ver uma tendência das expectativas propostas pela principal hipótese deste trabalho. Os líderes e os gerentes realmente apresentam ênfases particulares de Comportamento Motivacional. Da mesma forma é possível dizer que cada *mix* de Estilo de Comportamento Motivacional apresentará maior concentração quanto aos indivíduos classificados como líderes e gerentes.

Tabela 5

Distribuição por Estilo de Comportamento Motivacional e Tendência à Gerência e à Liderança

	ABC	ABZ	AYC	AYZ	XBC	XBZ	XYC	XYZ	TOTAL
Partic.	02	11	04	12	05	18	05	33	90
Ação	21	08	05	12	25	30	16	60	178
Manut.	03	04			03		10	01	12
Concil.	01	03		05	01	04	01	06	21
TOTAL	27	26	09	31	34	54	25	101	308

Para ficar mais evidente, a tabela 6 foi subdividida em duas, sendo que a primeira contém as frequências das escolhas que dizem respeito à orientação para gerência:

Tabela 6**Distribuição dos Resultados da Tendência a Gerência e Estilos de Comportamento Motivacional**

ABC	ABZ	AYC	AYZ	TOTAIS
P = 02	P = 11	P = 04	P = 05	P = 22
A = 21	A = 08	A = 05	A = 25	A = 59
M = 03	M = 04	M = 0	M = 03	M = 10
C = 01	C = 03	C = 0	C = 1	C = 05
ABC = 27	ABZ = 26	AYC = 9	AYZ = 34	Total = 56

Caso se considere separadamente os resultados obtidos pelos participantes que tenderam mais para os resultados que favorecem atitudes gerenciais, é possível perceber que há uma escolha mais freqüente dos Estilos de Comportamento Motivacional de Ação, Participação, Manutenção, vindo o estilo de Conciliação em último lugar. Portanto, essa tendência parece apoiar a hipótese do trabalho, na qual se espera que os gerentes sejam mais racionais e lógicos que os líderes. Eles tem também, pouco pronunciado, o comportamento de Conciliação que é conhecido como sendo a área mais sociável da personalidade.

A tabela a seguir mostra o mesmo tipo de tratamento numérico mas ressalta os comportamentos típicos de liderança:

Tabela 7**Distribuição dos Resultados da Tendência a Atitudes de Liderança de acordo com o Aparecimento dos Estilos de Comportamento Motivacional**

XBC	XBZ	XYC	XYZ	TOTAIS
P = 12	P = 18	P = 05	P = 33	P = 68
A = 12	A = 30	A = 16	A = 60	A = 118
M = 0	M = 0	M = 1	M = 1	M = 12
C = 5	C = 4	C = 1	C = 6	C = 16
XBC = 29	XBZ = 52	XYC = 13	XYZ = 100	Total = 214

Como era de esperar, tendo em vista a principal hipótese desta pesquisa, aqueles que tenderam mais para o extremo de liderança apresentam como primeiro estilo de Comportamento Motivacional 118 indivíduos com o estilo de Ação, em segundo lugar vem o estilo de Participação com 68 ocorrências. O terceiro estilo passou a ser Conciliação e em último lugar o estilo de Manutenção. O aumento da Conciliação, com diminuição do estilo de Manutenção confirma a hipótese desta pesquisa. Assim sendo, a habilidade interpessoal caracterizada pelos líderes eficazes parece ter como base os formadores de estilos de Ação e Conciliação. Com o estilo de Manutenção em último lugar, desaparece o comportamento de racionalidade.

Não se sabe ao certo até que ponto essas tendências sejam, na realidade, significativas. Constatou-se apenas as principais tendências, todavia seria interessante o aumento da pesquisa com um universo maior de pessoas para que se possa utilizar algum tratamento estatístico que possivelmente coloque claro a existência de real dependência das orientações até então constatadas. Muito importante seria poder comprovar a hipótese de dependência entre a tendência para o comportamento de liderança e gerência e as quatro possíveis orientações de Comportamento Motivacional.

Caso se consiga, realmente chegar à descoberta de dependência entre as duas variáveis, será possível diagnosticar o potencial de liderança e gerência existente no conjunto de indivíduos que fazem parte de um mesmo grupo de pessoas dentro das organizações, de maneira geral. A partir daí muitas informações úteis às empresas quanto ao seu potencial de comportamentos típicos de liderança ou de gerência poderiam estar à disposição do grupo decisório da organização.

X. CONCLUSÕES

Apesar do tamanho do grupo estudado foi possível constatar os diferentes tipos de escolhas de objetivos motivacionais feitas por líderes e gerentes. Foi então notada uma tendência particular de cada um desses dois executivos. Com isso é possível dizer-se que a principal hipótese da pesquisa, no presente trabalho foi confirmada. devido ao tamanho do universo trabalhado não foi possível submeter à prova de hipótese de dependência entre essas duas variáveis. Assim, essa tendência foi calculada a partir dos resultados de frequência bruta e simples porcentagem.

Há, no entanto, algo que deve ser considerado com um certo cuidado. Apesar de confirmada a hipótese, acredita-se que outros estudos devam ser feitos com um grupo maior de sujeitos, pois a população estudada é de 308 pessoas. Não houve realmente uma comprovação estatística da hipótese, pois nenhum teste foi feito dentro desse terreno. Importante seria conhecer até que ponto esses resultados são significativos. Parece, então recomendável para que se possa aplicar tais conclusões à toda uma população de gerentes e líderes, nas empresas brasileiras, que o estudo continue a ser feito para que a partir de um número maior de participantes se possa confirmar que realmente essas tendências são significativas e fidedignas.

Apesar, no entanto, de restrição supra, algumas recomendações práticas podem ser feitas no tocante à administração de recursos humanos, resumidas a seguir:

- a. Que as organizações descrevam e delimitem bem as atividades típicas dos seus líderes e gerentes. Trata-se de evitar que as solicitações dos cargos desses dois executivos conttenham solicitações de comportamento típicos dos dois tipos de contribuintes organizacionais. A pesquisa atual mostra ser mais produtivo ter bons líderes e bons gerentes em lugar de preparar seu contingente de executivos para executar igualmente bem essas duas atividades, o que na prática tem se mostrado inviável. Assim será interessante evitar que os cargos gerenciais conttenham características comportamentais dos líderes. Da mesma forma, os cargos próprios dos líderes devem conter o mínimo possível de solicitações de atividades gerenciais. Portanto, é proposto aqui um exame minucioso dos dois casos, fazendo-se aquilo que convencionou-se chamar de auditoria de cargos, que implica numa re-análise desses dois postos dentro das organizações.
- b. Que antes de selecionar e colocar alguém em qualquer desses dois cargos, os candidatos passem por um processo cuidadoso de seleção através de entrevistas em profundidade que investiguem a satisfação dos candidatos com relação à satisfação experimentada pelos mesmos durante sua vida de trabalho no tocante às oportunidades nas quais exerceu cargos de gerência e liderança. Além disso o processo seletivo deve contemplar a aplicação de provas, testes e questionários que consigam averiguar o estilo do candidato aos cargos de gerência e liderança. Trata-se de evitar que pessoas sem motivação para esses cargos já comecem suas atividades desmotivadas pelas mesmas. Embora se saiba ser desaconselhado admitir pessoas de fora das organizações para tais postos, caso isso ocorra, é importante que não se esqueça de delinear, da maneira mais precisa possível a motivação que leva o candidato a inscrever-se nas provas de seleção para esses cargos.
- c. Abandonar certos critérios muito freqüentemente utilizados para selecionar funcionários internamente à organização tais como tempo de casa, conhecimento do trabalho, confiança e muitos outros que nada têm a ver com as competências de gerentes e líderes. Procurar, então, referenciais ligados a listas de

competências necessárias ao desempenho eficaz desses dois postos. Trata-se de dar continuidade ao processo de ajustamento do indivíduo ao logo de sua vida de trabalho. É sabido que muitas vezes o crivo da seleção inicial é exigente, mas que uma vez dentro da organização, os funcionários podem ser promovidos até o seu nível de incompetência, que seria promovê-lo ou transferi-lo para um cargo ou atividade específica para os quais a pessoa em questão não tem capacidade nem interesse. Muitos enganos desse tipo podem ser cruciais em fazer com que pessoas anteriormente motivadas percam o seu interesse e a satisfação que já desfrutavam trabalhando na mesma empresa.

- d. Caso a organização já tenha um quadro de empregados consolidado, fazer um levantamento do nível de satisfação dos seus gerentes e líderes. Quando for notado baixo nível de satisfação, propor um estudo sugerido no item anterior afim de facilitar o remanejamento dos indivíduos que estiverem erroneamente colocados em atividades que não permitam o uso das habilidades tanto dos gerentes como dos líderes. Isso deve ser feito periodicamente para que remanejamentos, promoções ou transferências não venham a colocar pessoas não adequadas nos cargos em questão; é sabido que os cargos nas empresas mudam com frequência devido a exigências de mercado, tecnologias e outras solicitações características das organizações que se deparam com um ambiente em constante e rápidas mudanças. Hoje se tem aconselhado que as organizações sejam flexíveis como condição de vencerem os desafios das grandes solicitações para que seja possível garantir sua sobrevivência. A falta de flexibilidade pode ser originada pelo desconforto das pessoas com relação ao desempenho pessoal em cargos que não fazem sentido para elas.
- e. Evitar ao máximo oferecer programas de treinamento que tentem transformar bons gerentes em líderes, assim como transformar líderes eficazes em gerentes. Isso, além de gastar os recursos da empresa, coloca as pessoas em treinamento numa situação de perda de auto-estima. Portanto, convém muito mais, para a empresa e para o próprio indivíduo, ter oportunidade de desenvolver aquelas

habilidades que já possui. É perda de tempo pedir às pessoas que mudem seu comportamento de acordo com padrões que não sejam aqueles que elas já possuem. Isso pode redundar num desempenho medíocre por parte daqueles que sofrem tal tipo de treinamento. Trata-se de desenvolver um potencial de comportamento já existente na personalidade de cada um. Isso pode evitar que as pessoas em treinamento sintam-se inadequadas frente às solicitações da empresa em que trabalham, pois não se sentem ameaçadas em sua própria auto-estima.

- f. Cuidar que os parâmetros da avaliação do desempenho tanto de líderes quanto de gerentes contenham realmente as habilidades que cada um deva colocar em ação nos seus cargos. No tocante à avaliação do desempenho dos líderes, não esquecer de pesquisar a respeito de como os subordinados não só percebem como também avaliam seu chefe, que deveria ser um líder eficaz. Pode-se considerado o procedimento que tributa ao chefe do líder a avaliação dele como tal. Somente os seguidores, que sofrem o efeito da ação do seu líder sobre eles mesmos, estão em condições de opinar a respeito do tanto de satisfação que experimentam com relação ao tipo de vínculo que mantêm com relação a essa ligação. Finalmente convém que se estabeleçam novos parâmetros para a política de recursos humanos que facilitem a auto motivação e a auto liderança dos seus executivos.

A observação e monitoramento desses cuidados pode, sem dúvidas trazer para a organização como um todo um clima de maior satisfação, portanto uma convivência mais harmoniosa com a situação de trabalho. É sabido que o uso permanente de pesquisas sobre clima organizacional têm apontado o vínculo líder/subordinado como um ponto nevrálgico e crucial na conquista de maior satisfação para com a empresa e o trabalho de maneira geral. Como dizem Townsend e Gebhardt³⁹, “A liderança é um comportamento, não uma posição.”⁴⁰

³⁹ TOWNSEND, P.L. & GEBHARDT, J.E. *Five-Star Leadership, the Art and Strategy of Creating Leaders at Every Level*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1997.

⁴⁰ O teste de Avaliação da Orientação Motivacional LEMO não foi incluído no presente documento por ser considerado como um teste psicológico, havendo restrições quanto à sua divulgação.

XI. BIBLIOGRAFIA

- BADARACCO, J. Jr. & ELLSWORTH, R. *Leadership and quest for integrity*. Boston, Harvard Business School Press, 1989.
- BASS, B. M. *Transformational Leadership*. London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.
- BASS, B., STOGDILL, H. *Handbook and managerial Applications*. London, the Free Press Collier MacMillan Publishers, 1990.
- BRYMAN, A. *Carisma & Leadership in Organizations*. London, SAGE publications, 1990.
- CHEMERS, M. M., & AYMAN, R. *Leadership Theory and Research - Perspectives and Directions*. Academic London.
- DECI, W. *Porque fazemos o que fazemos, entendendo a motivação*. São Paulo, Negócio Editora Ltda. 1998, p.18.
- DRUCKER, P. *Le Lider de Demain*. Paris, Fondation P.F. Drucker, Editions Village Mondial, 1977.
- GEYER, A. L. J. & STEYERS, M. *Transformational Leadership and Objective Performance in banks, Applied Psychology: an international Review*. 1998, vol. 47, Issue 3, July. p.397-420.
- HANDY, C. *Le nouveaux Langage de L'organisations et ses Implications pour les dirigeants in Le leader de Demain*. Paris Fondation Peter Dricker, Editions Village Mondial, 1997, p.37.

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*, U.S.A. Cambridge, Ms., The Belknap Press of Harvard University Press, 1994, ps.69e 70.

KANTER, R. M. Managing the human side of change, in Kolb, D. A., Oslang, J.S. & Rubin, I.M., *Organizational Behavior reader*, New Jersey, Prentice Hall, 1995, p. 676 - 682.

KOTTER, J. P. *As novas regras*. São Paulo, Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1997.

KOTTER, J. *The Leadership Factor*. London, The Free Press, A division of MacMillan INC. 1988.

KOTTER, J. A. *Force for change - How Leadership differ from Management*, New York. The Free Press, a division of McMillan, Inc. 1990, p. VIII.

KUCZMARSK, S. S. & KUCZMARSK, T. *Values Based Leadership*. New Jersey, Prentice Hall, 1995.

LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*, São Paulo, Atlas, 1995, p.17.

MICKLETHWAIT, J. & WOODRIDGE, A. *Os bruxos da administração, como entender a Babel dos gurus empresariais*. São Paulo, Campus Ltda., 1998, p.138.

Press, a division of Harcourt Brace & Company, 1993.

ROSS, S. M. & LYNN R. *Offermann, Transformational Leaders; Mesurement attributes ans work group performance, USA, Personality and social psychology*. V. 23. n. 10, october 1977, 1078-1886.

SCHUTZ, W. C. *The Interpersona Underworld U.S.A* Science & Behavior Books, Inc. 1960.

SELZNICK, P. A., *A liderança na Administração - uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de documentação, 1972.

SMITH, H. C. *Desenvolvimento da Personalidade*. São Paulo, McGraw Hill do Brasil Ltda, 1976.

TICHY, N. M. & DEVANA, M. A. *The transformational Leader*. New York, John Wiley & Sons, 1990.

TJOSVOLD, D. & TJOSVOLD, M. M. *Psychology for leaders - Using motivation, conflict and power to manage more Effectively*. New York, John Wiley & Sons, 1997, INC.

TOWNSEND, P. L. & GEBHARDT, J. E. *Five-Star Leadership the Art and Strategy of creating Leaders at Every Level*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1997.