



SOCIOSISTEMAS



NELSON TRINDADE

## (LEADING WITHOUT LEAD)

### LIDERAR SEM TRELA

Perante o seu próprio chefe,  
um chefe autoritário comporta-se como  
autoritário ou como submisso ?  
A submissão é a vertente escondida  
do autoritarismo.

### PREÂMBULO

O presente texto apresenta algumas pesquisas feitas em torno do conceito de líder e da liderança.

As ideias base apresentadas são:

- Líder não existe. É um conceito resultante de uma visão parcial da realidade, em que não são considerados todos os elementos intervenientes e a sua interdependência.
- Líder não é uma qualidade individual, é um papel social. Como papel social que é, só pode existir em interacção com outro.
- A liderança é uma relação, e o líder apenas um dos seus pólos. Se o outro pólo da relação não existir, a relação também não pode existir e o líder também não existe.
- Líder-liderado é uma simbiose de dois papéis sociais em que um dos termos dá existência ao outro. Se um deles deixar de existir (ser desempenhado) o outro também não pode ser desempenhado (deixa de existir).
- A autoridade é um dos possíveis modelos para o papel social de líder. Isto significa que a sua relação com o liderado vai adoptar formas específicas de comportamento "top-down".
- A submissão é o modelo de liderado inerente à sua simbiose com o modelo de líder autoritário. Autoridade e submissão são o verso e reverso da mesma medalha.
- Os conceitos de "líder" e "chefe" não são sinónimos, pois referem-se a papéis diferentes. Pode existir um chefe que não é líder, e pode existir um líder que não é chefe.
- O modelo da liderança como uma relação social "líder-liderado" é a base da gestão do marketing político. O líder eleito é aquele que foi o melhor "follow", e por isso foi escolhido.

O conceito de "follow" não tem o mesmo significado da palavra "liderado" em português.

Não traduzo a palavra "follow" por "seguidor", devido a esta palavra em português ter um significado de obediência, mais ou menos passiva, com ou sem conotações negativas, que pode deturpar o conceito.

Não traduzo por "liderado", pois no significado deste está implícita uma imposição/aceitação institucionalizada. Porém, "*posso ser "follow sem estar a ser liderado" ou "posso ser liderado sem ser follow"*", do tipo "*obedeço, mas não cumpro*".

Noutro exemplo, posso ser "follow" (*seguidor??*) das indicações de orientação que me dão (por exemplo, *quando pergunto qual o caminho para um local*), mas isso não significa uma relação de obediência (liderado) com o emissor das indicações, mas apenas uma utilização "autónoma" dos dados recebidos.

Assim, utilizarei a palavra **liderado** quando existir um vínculo mais ou menos institucionalizado com o líder, e a palavra **follow** no sentido de aceitação da relação estabelecida com o líder, mas numa posição de autonomia de uso.

- A colagem do conceito de chefe ao conceito de líder é uma herança do século XIX, pela culturização sofrida devido à sua estrutura sócio-cultural e de funcionamento político-económico.
- O conceito de líder vem de "leader" ou seja, "lead(er)" e em que "lead" significa "trela". Leader é um conceito que, na época, estava intimamente ligado ao papel social de "controlo, enquadramento, imposição" dos outros, que obviamente se teriam que submeter.
- O século XXI trás consigo uma alteração das condições de funcionamento social e, portanto, provoca uma alteração de diversos papéis sociais, entre eles o binómio "líder-liderado".
- A produtividade no século XIX era função da existência de líderes impositivos, no século XXI é função da não existência do papel de líder.
- O século XIX foi o século do domínio do "Role Playing" com o aparecimento dos mitos de heróis solitários (na política, nas empresas, na sociedade) é a época do "star system" com a sua massificação cultural.
- O século XXI trás consigo o domínio da "Situation Playing", as redes de complexidade onde cada um é um nóculo em constante interacção com todos os outros. O "copyright" símbolo da época anterior dá origem ao common right".

## LÍDER NÃO É UMA QUALIDADE INDIVIDUAL, É UM PAPEL SOCIAL

Só a partir de 1967 surge uma referência "oficial" da existência de "Followers", quando Wiles estabelece que leadership e followship têm igual importância. Depois, só com Nolan (2001) e com Ira Chaleff, *The courageous Follower* (1995), a dinâmica do followship começa a ser estudada.

"Liderados" sempre existiram na sombra dos líderes.

Na verdade, se analisarmos uma estrutura organizacional ela é sempre um encaixe de sucessivos nóculos-de-poder que agem em dois papéis simultâneos: para baixo são líderes, para cima são liderados.

A estrutura militar é muito clara neste duplo papel que cada elemento desempenha, pois expressam visivelmente pelo seu comportamento qual o assumido nesse momento. Assim, se, virando-se para um lado, a relação é com um "inferior", o papel desempenhado é o de líder. Adota uma postura de à vontade, controla o diálogo, é impositivo e emite directivas (manda). Quando se vira para o outro lado, para um "superior", a postura torna-se rígida ("em sentido"), cumpre as "deixas" (permissões) fornecidas no diálogo, é receptivo e cumpre directivas (obedece) .

O importante numa estrutura deste tipo é estar atento para que lado se está virado, e nunca se enganar. Nestas organizações (militar ou civil), assistir a um diálogo de um elemento em situação de "sandwich" entre um "superior" e um "inferior", tendo que funcionar como intermediário entre um e outro, é um espectáculo digno de observação.

Estes comportamentos de líder e/ou liderado são representações de scripts sociais assumidos (educáveis e que dependem de cultura para cultura) que só se realizam na presença do par correspondente, numa espécie de "dança" a que o outro tem que corresponder. Estes dois papéis a desempenhar por pessoas distintas têm sempre que ter scripts complementarmente integráveis, ou então existirá ruptura na "dança" (liderança) a realizar.

Líder e liderado são o verso e reverso da mesma medalha, sendo um a condição necessária para a existência do outro, através da relação de mutua complementaridade, que pode ser expressa por uma metáfora:

*... um líder sozinho numa ilha deserta, nunca será um líder se não tiver lá um "liderado" que lhe dê essa característica, aceitando-o como líder.*

A simultaneidade dos papéis de líder e liderado na mesma pessoa está tão pouca clarificada na nossa cultura que, quando em formação, tendo feito várias vezes a pergunta se "*uma pessoa sozinha numa ilha deserta é líder*", a resposta normalmente recebida, em ar de brincadeira, é "*sim, de si próprio*".

Mas, quando pergunto se "*uma pessoa sozinha numa ilha deserta é subordinado*", nunca obtenho a resposta, nem a brincar, "*sim, de si próprio*".

Projectar-se como líder de si próprio é comum, mas é invulgar ver-se como subordinado de si próprio.

Mas haverá diferença entre uma educação que diz "*tens que mandar em ti*" para outra que diz "*tens que obedecer a ti*"? Qual é a que introduz mais positividade ?

Se se completar estas frases, talvez a sua diferença fique mais clara: "*tens que mandar em ti porque és um fraco*" ou "*tens que obedecer a ti porque és forte*". Qual destas duas afirmações se integra uma cultura propiciadora de mais confiança pessoal, de maior autonomia ? Que papéis sociais de líder e de liderado se "educam" e propiciam difusamente em cada uma delas? Os scripts destes dois papéis dependem das culturas em que se inserem.

O atributo de ser líder nunca é originado no próprio, mas sim na relação social com liderados que mantêm com ele ... e não ele com os liderados. Se ele estabelecer uma relação de líder com eventuais liderados, mas estes não a aceitarem, ele não é líder. Porém, se os liderados estabelecerem com ele uma relação de aceitação da sua liderança, quer ele queira ou quer não, será líder. No caso de Ghandi, em determinada altura da sua vida foi exactamente isto que aconteceu.

Em conclusão:

Ser líder não é um parâmetro psicológico, é um parâmetro sociológico, não é função do indivíduo, é função da sociedade e do contexto sócio-político que se vive.

Em cada cultura, dentro dos scripts vigentes e socialmente disponíveis para os dois papéis, algumas linhas de força fazem parte dominante da configuração disponível. Na nossa cultura europeia, uma das mais conspícuas é a problemática da autoridade.

## **AUTORIDADE-SUBMISSÃO, VERSO E REVERSO DA MESMA MEDALHA**

Se alguém fizer um teste para definir o tipo de liderança que gostava de ter na sua organização, estará também a definir o tipo de subordinado que é, pois é nesse papel complementar que irá viver a liderança que escolheu e, certamente, não irá escolher um estilo em que não se sinta integrado.

Na verdade, um indivíduo ao caracterizar o pólo complementar de uma relação desejada, caracteriza-se também a si próprio. Quando um homem diz as características da Mulher que gostava de ter, está também a definir-se a si próprio no papel complementar (de marido).

Esta complementaridade de papéis permite perceber bem a dinâmica da relação indissociável "Líder-liderado".

Regressando ao exemplo atrás descrito do indivíduo que desempenha alternadamente o papel de líder e o de liderado, expressando no seu comportamento os scripts assumidos, poder-se-á efectuar uma pesquisa relativamente simples ao seu modelo de "autoridade".

Imaginando alguém que se comporta autoritariamente versus um "inferior" hierárquico, interessará ver como se comporta perante um seu "superior" hierárquico. Comparando os dois perfis, poder-se-á desenhar a problemática da autoridade dentro do seu modelo de liderança.

Quando aparentemente não há "superior" hierárquico (por exemplo, Chefe de Estado, 1º Ministro, Ministro, Presidente de empresa, etc.) e, portanto, não há comparação da "subordinação" correspondente ao seu perfil de "autoritário", ter-se-á que procurar esse "superior" hierárquico fora dessa instituição onde não tem (??) "superiores". Por exemplo, é fácil observar o seu comportamento numa entrevista TV em directo, na relação que estabelece com outro Chefe de Estado com mais prestígio, quando se encontra perante situações de crise/incerteza/risco, ou quando perde o estatuto de poder da função que desempenha, etc.

Basicamente, procurar definir o "profile" na área da "autoridade" por comparar o comportamento nas duas situações "líder e liderado" funciona porque a autoridade tem uma face escondida que é a submissão. A autoridade e a submissão andam sempre juntas, de "mãos-dadas, suportam-se e reforçam-se mutuamente.

Nunca existe um autoritário se não tiver um submisso que lhe acolha e aceite o autoritarismo.

As razões para a submissão aceitar a autoridade podem ser diversas, desde posições/apetências psicológicas, até opções estratégicas (não ser despedido, não ter problemas, ter vantagens/lucros, etc.), passando por jogos relacionais, processos carismáticos, segurança, hábitos sociais, pressão à conformidade, etc.

Como exemplo, no início do século, na sociedade europeia, o modelo social da autoridade do marido em relação à mulher é diferente do modelo hoje existente, pois não só o marido não desempenha o antigo "script", como também a mulher não o aceitaria. As duas formatações têm que ser complementares.

É evidente num processo de mudança social deste tipo, numa fase de transição existirão bolsas culturais mais perto de um lado, do que do outro, e muitas vezes vivendo ora um modelo, ora outro, consoante as situações.

Recentemente (2006), num restaurante na zona do Estoril, duas senhoras, média-alta burguesia, com idades entre 60/70 anos, jantavam juntas e conversavam sobre a sua família. De repente, uma delas comentava que a sua neta era muito feliz e tinha casado muito bem. O marido tratava-a muito bem, dava-lhe tudo o que ela queria, não lhe batia, nem nada. (*o sublinhado é meu*) O modelo autoridade-submissão do casamento, dentro da cultura daquelas senhoras é muito claro.

Em relação ao mundo do trabalho, e considerando a função de liderança de um chefe (chefe e líder são papéis diferentes, ver mais à frente), é muito vulgar ouvir um pai falar do emprego do filho dizendo "... o chefe é bom porque o trata muito bem...". Na verdade, esta avaliação significa que se admite "que ele o poderia tratar mal e ainda bem que isso não acontece". O chefe tratar mal um subordinado faz parte da constelação cultural das alternativas possíveis para o papel de chefe. Nesta linha de pensamento, os conselhos que se dão (pais, marido/mulher, amigos,..) são "...pois é, tens que aguentar, vê lá se melhora..."

O modelo psico-cultural "autoridade-submissão" na relação "chefe-subordinado" continua claramente inserido.

É evidente que, até hoje, este modelo sofreu evoluções positivas, reduzindo a intensidade dos poderes em jogo, pois é impensável que, hoje em dia, um pai diga "... o chefe é bom porque não o chicoteia....". Este papel do chefe, hoje, não faz parte da constelação cultural do modelo de chefia, mas há 300/400 anos era normal.

Mas, os "berros" ainda continuam a ser uma normalidade.

Numa empresa, "o chefe é autoritário porque é assim a sua natureza, o seu feitio, a sua personalidade, ou porque o subordinado aceita ser submisso?"

*E ambos actuam dessa maneira porque o contexto empresarial apoia, ou não, essas formas? Consente, permite, favorece e premeia, ou não, essas atitudes?*

O problema do autoritarismo não é psicológico, é sociológico. O autoritarismo para se exercer precisa da relação com outro, por exemplo, não posso ser autoritário com as condições atmosféricas. Por outro lado, a submissão está numa posição diferente pois posso ser submisso em relação às condições atmosféricas, sofrendo-as submissamente nada fazendo para alterar o estar à chuva ou ao sol.

A liderança autoritária não é um problema da pessoa, é um problema do grupo. A submissão pode ser um problema psicológico, mas o autoritarismo é um problema sociológico. Um indivíduo pode estar em situação de submissão física e manter-se sem submissão psicológica (por ex., preso num campo de concentração), ou estar sem submissão física e viver em submissão psicológica (por ex., livre numa cidade)

*(Vide Victor Frankl, "Um psicólogo no campo de concentração")*

Se o subordinado não aceitar a relação de submissão, o chefe não terá resultados do seu autoritarismo, excepto se complementado por situações de "asilamento" (enquadramento repressivo físico), por exemplo, uma prisão.

Em situações de normalidade social numa Europa do séc. XXI, um líder autoritário sem a correspondente submissão do liderado, cria situações "faz-de-conta", risíveis e ridículas. Segundo

alguns psicólogos é o modelo do "menino birrento", possuidor de uma autoridade solitária impotente sem o seu conjugue natural, a submissão.

Mas, se apesar disso, continuar com esse estilo autoritário-sem-eco, todo o seu comportamento será um puro "show off", um simples teatro, às vezes doloroso mas sempre divertido.

Um exemplo deste necessário equilíbrio "autoridade-submissão" são as escolas Militares.

As "Escolas de Oficiais" "educam" os seus oficiais num determinado estilo de autoridade exactamente porque as Recrutas, as "Escolas de Soldados" "educam" os soldados no estilo de submissão complementar correspondente.

Quando esse equilíbrio "autoridade-submissão" é inoperante no terreno de combate, os estilos de liderança militar têm que mudar. Foi o caso do estilo de liderança inerente à 2ª Guerra mundial que teve que ser alterado para a situação da guerra de guerrilha no Vietnam, e/ou para a Guerra do Golfo, etc.

(vide *"Moving Mountains"*, do Lt. General Williams G. Pagonis, Harvard Business School Press).

Uma alteração semelhante no modelo de liderança está a acontecer na gestão de empresas e na gestão política, onde o fomento da liderança "yes-man" é hoje considerado contra-natura, senão mesmo "sabotagem inconsciente" (vide mais à frente *"O conceito de líder e o século XXI"*).

O autoritarismo é sempre um processo de enquadramento e confinamento da autonomia. Quando o modelo de funcionamento inerente à sociedade da informação e do conhecimento obriga à autonomia da decisão em tempo real por parte dos seus elementos, impedir essa autonomia com modelos autoritários é impedir o desenvolvimento. Como a própria palavra expressa, "DES-envolver" é tirar o envolvimento, mas autoritarismo é colocar envolvimento, logo autoritarismo e progresso (desenvolvimento) é uma simbiose contra natura.

(vide Ryan J. Landino, *"Followership, the rising power beyond the leadership"*)

Nas empresas (e na sociedade), esta necessária complementaridade à autoridade, não é identificada como submissão, mas é escondida em palavras mais inócuas, tais como, "cordato", "compreensivo", "humilde" ou até, às vezes, como "comportando-se como adulto".

Em conclusão, o autoritarismo não é um estilo de liderança, é uma forma de vida a dois: líder e liderado, expressando-se em papéis sociais consentidos e validados pelo contexto cultural em que se inserem.

## **LÍDER , LIDERADO E FOLLOW NO MUNDO DA POLÍTICA**

É vulgar que um líder político em tempo de paz, não seja o líder político em tempo de guerra e vice versa (ex., Chamberlain e Churchill). Mesmo na família (pai, mãe e filhos), às vezes, esta diferença é óbvia, pois no quotidiano normal lidera um e em férias lidera outro. Falando com os filhos (mesmo muito jovens, 7/8 anos), é vulgar perceber que eles têm perfeita consciência desta alternância de poder.

A liderança é sempre um processo relacional vivido numa situação e dela dependendo, e, nessa relação, o poder (as características) do líder são interdependentes com o poder (as características) do "liderado". Assim, poder-se-á perguntar... *afinal, quem lidera quem ?*

Existe uma história acerca de um sábio que tinha treinado um rato para tocar um sino sempre que queria comer. Um dia este sábio comentava com um colega que o rato estava tão bem treinado que *comia sempre que tocava o sino, e obedecia sempre.*

Ao mesmo tempo, o rato comentava com outro rato, que ele tinha treinado tão bem o cientista que, assim que ele tocava o sino, o cientista ia imediatamente dar-lhe comida, e obedecia sempre e nunca falhando.

Na relação autoridade-submissão na verdade quem comanda quem? No jogo da "chantagem afectiva" é muito claro que é o "submisso" quem manda. Mas, também pode existir um "jogo estratégico" de lucro para o submisso.

É o caso daquela criança de 6 anos, de quem o irmão mais velho se servia para mostrar aos amigos como a sua autoridade era grande. Chamava-o, mostrava-lhe duas moedas, por exemplo, 2 euros e 1 euro, e dizia-lhe que podia escolher a que quisesse, mas que não se atrevesse a tirar a que valia mais. A criança encolhia-se e tirava a de 1 euro. O irmão mostrava assim aos amigos como era ele que mandava e o irmão obedecia sempre.

Um dia, a avó que já tinha assistido aquela cena várias vezes, chamou a criança e disse-lhe para não obedecer e tirar a que valia mais, porque o irmão não lhe podia fazer nada. A criança, muito em segredo, disse-lhe ao ouvido "Eu sei, mas se faço isso ele nunca mais faz o jogo comigo e eu deixo de ganhar 1 euro". Afinal, quem mandava em quem? Quem era o líder? O autoritário ou o submisso?

O marketing político eleitoral é um exemplo prático de uma aplicação deste modelo.

Se um político (homem/mulher) quer ser eleito (ser líder) terá que, primeiro ser a expressão visível do querer dos seus eleitores (daqui os necessários inquéritos de opinião para preparar a campanha). Ser a expressão visível daquilo que os eleitores querem (a sua vontade) significa obedecer-lhes naquilo que diz, tornar-se um bom representante ("Follow"??) da vontade dos seus eleitores.

Esta dinâmica é clara se se analisar, por exemplo, o caso de Truman e Dewey nas eleições USA de 1948.

Nessa altura, início do pós guerra, os americanos viviam um clima de euforia, de vitória e, ao mesmo tempo, de cansaço da guerra. Estavam interessados na normalidade quotidiana, no regresso ao trabalho, e no conforto psicológico da segurança dos seus grupos sociais. Era isso que queriam "ouvir" do seu representante, era isso que queriam que ele fosse.

Por outro lado, vitoriosos, depois do violento esforço de guerra, não estavam interessados em se preocupar com recursos naturais, nem com os sacrifícios inerentes. A preocupação com a unidade do povo americano (óbvia nesse momento) não era assunto que os preocupasse.

Que o seu representante se preocupasse com essas áreas não era desejável.

Analisando os discursos dos dois candidatos (Truman e Dewey), dos 17 aspectos focados, verifica-se que quase todos têm as mesmas percentagens, excepto 4 onde essa percentagem difere significativamente.

É evidente que cada candidato escolhia e insistia nas questões que considerava estrategicamente mais rentáveis e mais importantes para obterem adesão dos seus eleitores, procurando dizer o que eles queriam ouvir. O objectivo dos discursos políticos não é dar informação é obter votos.

As questões em que diferiam numa percentagem elevada eram:

	Truman	Dewey
Partidos e campanha:	22 %	4 %
Trabalho:	14 %	6 %
Preservação Rec. Natu	5 %	14 %
Unidade povo americano:	3 %	26 %

A conclusão a tirar (considerando que Truman ganhou as eleições) é que Truman foi melhor seguidor (follow) da vontade do seu eleitorado do que Dewey.

Truman foi o "Leader" porque ANTES foi melhor "Follow" (Liderado??).

Em conclusão, no actual sistema democrático para ser eleito líder político tem que ser primeiro um bom "follow" (ser liderado??), isto é, a sua opinião tem que ser a opinião deles, dos seus futuros subordinados.

Na realidade, a liderança política é um permanente jogo de equilíbrio entre os três papéis: líder, liderados/followers e chefe.

## LÍDER E CHEFE NÃO SÃO SINÓNIMOS

No processo político de eleições há dois momentos distintos: antes da eleição e depois da eleição.

Antes da eleição, o cerne da questão é ser considerado o representante a ser escolhido.

Como a própria palavra diz, representante é o que representa outro, o que age em seu nome, ou seja, o que executa a sua vontade. Numa palavra, um "follow".

Ser representante de alguém, é ser "follow" desse alguém. Um representante comercial quando deixa de ser um bom follow (passando a ser um mau liderado) da empresa-mãe, esta tira-lhe a representação.

Em conclusão, a 1ª fase da campanha política é conquistar o direito de ser representante dos eleitores, mostrando que é um bom "follow". Simplesmente, à medida que o processo se intensifica, o "candidato" começa também a desempenhar um papel de líder, procurando consolidar a relação de aceitação dos outros em relação a si, implementando diversas "telas" (leads) (hoje, mais ou menos teorizadas) que impeçam a ruptura desse vínculo.

Toda a campanha é um jogo de equilíbrio do candidato entre o papel de ser "follow" do seu eleitorado, dançando a "dança" que eles querem (**co-acção**) e, simultaneamente, desempenhando o papel de líder, enquadrando, fortalecendo vínculos e grupos de poder, consolidando relações, catalizando submissões, obrigando a dançar a "dança" que ele quer (**coacção**).

Toda a campanha decorre na gestão do equilíbrio deste dois papéis, nunca podendo fazer ruptura com nenhum deles, principalmente no grupo dos "indecisos", porque é aqui que se joga a vitória, e não no grupo dos partidários.

Em conclusão, a fase da campanha passa-se toda na área da Liderança, ou seja, na área das relações interpessoais.

Depois da eleição, isto muda, pois o candidato adquire o papel de **chefe** político.

A diferença é que:

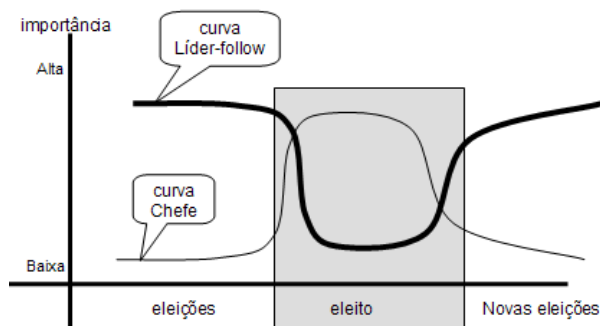
**Líder** pertence à área das relações interpessoais,

**Chefe** pertence à área dos recursos organizacionais,

ou seja, Líder é um problema de teia relacional, chefe é um problema de posse/uso de recursos organizacionais.

Depois de eleito, deixa de ser importante gerir as suas relações de representatividade, através da dinâmica **co-acção (follow-liderado) e coacção (líder)**, e passa a ser prioritário gerir a aplicação dos recursos organizacionais e obter resultados. Numa palavra, agora o papel de chefe é o objectivo principal e o de líder passa a secundário, até que chegue o momento de novas eleições, onde as prioridades se trocam outra vez.

Exemplificando num gráfico:



Na dinâmica política, o equilíbrio destes dois sistemas é fundamental, pois estes dois papéis (líder e chefe) cruzam-se, interferem-se, complementam-se e, às vezes, conflituam entre si. Antes da eleição as preocupações são com a liderança. Depois da eleição, a focagem passa para a chefia (utilização dos recursos), ficando os aspectos relacionais com os eleitores em segundo plano, resumindo-se à manutenção do status quo, ou mesmo delapidando os níveis de liderança a favor da aplicação de recursos (as chamadas medidas populares).

Próximo das novas eleições, as prioridades alteram-se, a focagem passa para a liderança e a aplicação dos recursos (chefia política) torna-se secundária, chegando mesmo a ser sacrificada a favor das teias de liderança. Surgem então as chamadas "decisões populares".

Um processo semelhante acontece nas empresas.

Numa empresa, e em qualquer organização (desde um grupo de amigos, da família à política) quando alguém toma posse de um lugar de chefia, na verdade, do que toma posse é de recursos dessa organização (financeiros, humanos, informacionais, equipamento, espaços, tempo, etc.) para usar, distribuir, dar, retirar, etc.

Chefe é aquele que é proprietário de recursos organizacionais. A quantidade e a qualidade destes recursos, e a sua autonomia de uso, dependem do nível hierárquico.

Mas, nesta nova "propriedade" obtida com a tomada de posse, todos os recursos (Financeiros, Materiais, Espaços, etc.) são neutros (sem vontade própria) utilizáveis pelo chefe sem qualquer problema, excepto o Recurso... "Humano". Este tem vontade própria e a gestão dessas vontades chama-se técnicas de liderança.

O "ideal" era que este Recurso também não tivesse vontade própria, que fosse como os outros, fácil de manobrar, de pôr e dispor dele à vontade.

Talvez fosse esta esperança que levou à mudança do nome de Direcção de Pessoal (conjunto de Pessoas) para Direcção de Recursos Humanos (conjunto de Recursos que, por mero acaso, não são Financeiros, nem Materiais, mas ... apenas Humanos). Não se percebe bem se esta mudança de nome de "pessoas" para "coisas" (recursos), equiparadas a quaisquer outras "coisas" (recursos), é progressiva ou regressiva em relação à humanização da organização de trabalho.

Regressando ao "chefe-que-acabou-de-tornar-posse-de-recursos" o problema que se lhe apresenta a seguir é obter os resultados que lhe exigem, usando os recursos que lhe deram.

Simplemente, para usar os recursos recebidos só o pode fazer através de outros, dos recursos humanos que também lhe atribuíram. Ou seja, a questão passa a ser reformulada do seguinte modo:

*como usar os recursos humanos que recebeu, de modo que actuem como ele quer?*

E assim nasce a problemática da liderança, "misturada" com a problemática das relações hierárquicas.

Se o modelo social de relação hierárquica for de autoritarismo do chefe e de submissão dos subordinados, utilizar os subordinados para manipular os outros recursos recebidos (trabalhar) e produzir os resultados exigidos será uma tarefa fácil e sem problemas.

Realmente, todos os sistemas ditatoriais facilitam o papel do chefe. Todavia, de forma indirecta, outros processos também o fazem, como por exemplo, a existência de desemprego, o endividamento no consumo, a falta de poder de compra, a insegurança de permanência (emigração ilegal), etc.,. Todas estas situações pressionam a submissão, facilitando a liderança e rentabilizando o papel do chefe na aplicação dos recursos organizacionais que recebeu.

Em qualquer organização este equilíbrio/desequilíbrio entre o sistema liderança e o sistema chefia está sempre bem definido e delimitado, quer por processos formais quer informais. Em consequência, existem sempre imensos sintomas que permitem diagnosticar o perfil da cultura. Estes sintomas podem ser encontrados nas formalizações das regras ou na cultura informal instalada. De qualquer modo, essas bases "pulverizadas" e "difusas", sustentáculos do modelo de liderança em vigor, estão vulgarmente "coladas" em duas áreas possíveis: operativas ou educativas.

Como exemplo, e regressando à clareza funcional do sistema militar, encontramos aí como regra operativa "cumprir sempre a ordem recebida" e como regra educativa "estar em sentido na presença de um superior e só falar com sua autorização", dando pistas claras para o perfil do equilíbrio "autoridade-submissão".



## O CONCEITO DE LÍDER E O SÉCULO XIX

In "ENCARTA"

**Leash** (n)

**Synonyms:** *lead*, chain, rope,  
restraint, string

**Lead** (n)

**Synonyms:** *leash*, chain, rope,  
restraint, string

Procurando a gênese do conceito de líder na análise da palavra "leader", encontramos na sua raiz a palavra "lead", ou seja, "lead...er" é o "homem" da "lead".

Mas, se "lead" significa "trela", então "leader" é o "homem" da "trela". No mínimo é o hoeme que restringe.

Procurando situar este conceito no século XIX, no momento da sua entrada no mundo da gestão, encontramos uma Europa com uma cultura de raiz autoritária que, a curto prazo, se expressou no fascismo, e originou, permitiu e potenciou um desenvolvimento industrial de robotização do trabalho humano nas fábricas (Organização Científica do Trabalho), caracterizado por pouca informação circulante e intensa utilização de energia física humana (a par da mecânica) no posto de trabalho. As pessoas passaram a ser apenas mais uma "peça" entre as muitas peças da máquina produtiva. Menosprezáveis, dispensáveis por facilmente substituídas, apenas um mal necessário: *"as máquinas são investimento a mão de obra é encargo"* era o slogan da época, cujos consequências culturais ainda hoje se mantêm nos critérios da contabilidade (POC), quando se classifica de modo diferente "gastar dinheiro em máquinas para a fábrica" (item investimento) ou "gastar dinheiro em formação da mão de obra da fábrica" (item custos).

Nessa época, liderar era, em essência, manter os grupos calmos, ordeiros e esforçados, e obter o seu controlo, enquadramento e obediência através de "leads" (trelas), quer fossem informais: simbólicas e culturais, quer fossem formais: legais, regulamentares, monetárias e até, se necessário, físicas. A pessoa responsável por esse controlo, a pessoa que dispunha e usava essas trelas (leads), era evidentemente o "leader", o homem que conduzia, que dominava, que definia as acções e dava ordens, e que conseguia que, ordeiramente, os grupos as cumprissem.

Na época, as cidades eram habitadas pela burguesia (habitantes dos Burgos) e seus empregados, indivíduos que apesar de pertencerem a uma classe menos possedente, tinham os mesmos hábitos culturais.

Com as fábricas, as cidades foram invadidas por numerosos indivíduos, não só com hábitos diferentes, como com culturas de ruptura com as instaladas, criando um sentir de risco pela diferença sentida.

A par da solução de enquadramento e isolamento em bairros (ghetos) operários, era também necessário uma "mão forte" que os mantivesse sossegados e não os deixasse *"sair do seu sítio"* que *"soubessem sempre bem onde pertenciam"*. Numa palavra, precisavam de "leads" fortes e de homens que as soubessem usar "lead(ers)".

O fascismo que se seguiu mostrou e aplicou bem este modelo.

Esta situação originou uma cultura específica na classe dominante possuidora dos "leaders", pois sentindo-se protegida por eles em relação aos "bárbaros" que viviam nos bairros operários, recriou o modelo do "herói", vivido na Idade Média, mas em moldes actualizados: políticos, empresários, chefe de família, etc.

Estas personagens, mitificados em qualidades do tipo "lonely ranger", entram na literatura, no teatro e no cinema, invadem os "sonhos" da pessoa ideal (trabalho, amor, casamento, etc.) e são o ponto central das campanhas políticas, dos filmes (John Wayne), das empresas (Howard Hughes), etc e concentra-se do "star system" de Hollywood.

O mito do leader está construído. Este artificialismo é muito claro pois quando se vê as suas biografias eles são sempre pessoas que desde o "berço" sempre quiseram fazer aquilo, nunca tiveram dúvidas, a sua vida é feita de certezas do que vai acontecer no futuro. Uma biografia é sempre um passado visto do futuro, portanto, é sempre susceptível de uma descrição lógica e voluntariosa do caminho seguido. Mas, o futuro visto do presente é sempre uma trama de incógnitas, um conjunto de decisões voluntárias e involuntárias, de coincidências aproveitadas ou não, cuja resultante é uma história de vida.

Na prática, um indivíduo percorre a sua vida, navegando nas suas imponderabilidades. No mito do leader, a vida é que passa por ele, sofrendo o efeito das suas vontades.

Esta cultura do **leader mitificado** sobrevive até hoje, sendo muito vulgar encontrar em testes de liderança, e/ou em artigos de revistas desde científicas às de televisão e Moda, listas das qualidades que o líder deve ter, aparecendo entre outras: Visão, Confiança, capacidade de Julgamento, Empenhamento, Iniciativa, Coragem, etc.

A questão que se coloca não é se o líder tem, ou não, estas qualidades (ou todas as outras que lhe costumam atribuir), a verdadeira questão é que esta perspectiva pressupõe que os outros (os não líderes) não as têm, nem precisam de ter.

O mundo torna-se assim muito claro, pois divide-se entre os que têm essas qualidades e são líderes e, os que as não têm, e portanto não são líderes.

Dentro deste raciocínio, uma simples pergunta: Se todos tiverem estas qualidades (que é o que se espera que aconteça, num futuro mais ou menos próximo) então todos serão líderes? Mas, se for assim, isto significa que, se todos são líderes, então, nenhum é, porque um líder só existe se co-existir com outros que o não são.

A argumentação que normalmente se obtém contra esta conclusão, a par de diferenças genéticas, é que nem todos são iguais, logo nem todos podem ter essas características.

Aceitando este argumento, a pergunta que então se coloca é: nesse caso, em média, num grupo, quantos é que podem ter qualidades de líder? 50% ? 30% ? 80% ?

Mesmo não sabendo a "normal"(?) distribuição "líderes-não líderes" num grupo, a outra pergunta que surge é: mas porquê só um, por grupo? E porquê há sempre um? Ou o líder de um grupo pode ser aquele que é exactamente o menos líder?

Esta situação é bastante vulgar, e chama-se *selecção pela negativa*: o líder será exactamente aquele que o não é.

Em situações de risco, quando ninguém quer assumir a posição de responsabilidade grupal, é vulgar o líder escolhido ser exactamente o mais "submisso" de todos, pois é o único que não tem poder para recusar. Numa metáfora, podemos dizer no momento de se tornarem conspícuos para selecção, todos os que não são submissos dão um passo atrás e o submisso, como não se atreve a tomar posição, fica à espera, logo fica à frente, torna-se conspícuo e é eleito líder.

Em situações de convulsão social (revoluções, mudanças de poder, alto nível de incerteza, etc.) é vulgar que os indivíduos com mais poder e menos submissos fiquem activamente "escondidos" dentro do grupo e o "líder expresso" ser, na verdade, o follow com mais características de "yes man", na prática um liderado (um follow com aceitação institucional de submissão) que não é capaz de dizer "não".

A situação de líder "testa de ferro" não é a descrita anteriormente, pois neste caso há um "negócio" claro entre um líder e um seu liderado. Este último toma o lugar do líder, e age "autonomamente" (?) mas telecomandado pelo verdadeiro líder.

Em conclusão, Líder isolado não existe, ele é apenas um elemento de um conjunto em constante interdependência de todos os elementos entre si, interdependência essa feita de "co-acção e coacção" de uns sobre os outros.

Os resultados obtidos nunca são produto das qualidades do líder aplicadas de forma autónoma e independente (herói solitário) sobre a complexidade das situações reais. São um produto da interacção de todos os elementos entre si e com a situação.

Se em situações estáticas, com liderados bem controlados, em situações sem incertezas e com baixa complexidade, o "líder" pode ser visto como herói solitário, autónomo e construtor do caminho, e o seu mito aceite como verdadeiro, porém...

... no século XXI com suas situações dinâmicas, indivíduos potenciados e com hábitos de autonomia, grandes níveis de incerteza e alta complexidade, o conceito de líder tem que ser reformulado, na prática ele é apenas um entre outros e só faz "o que lhe deixam fazer".

## O CONCEITO DE LÍDER E O SÉCULO XXI

No século XXI a situação mudou.

Utilizando uma metáfora para comparar as duas situações, imaginemos um agricultor que tem que semear trigo para criar uma seara. Poderá fazê-lo através de dois métodos diferentes.

Num deles, procurará controlar todos o trabalho das sementes, dando-lhes indicações precisas para os seus actos e verificando, em cada momento, se todas as tarefas estão a ser executadas como pretende e dando ordens precisas de como corrigir. Uma espécie de modelo de controlo por Role Playing, cuja expressão normal nas empresas é o Manual de Funções.

Noutra alternativa, já não se preocupa com o trabalho das sementes, mas agora preocupa-se em gerir o "contexto" (propostas de recursos) em que as sementes irão trabalhar (água, adubo, etc.), deixando que façam autonomamente o seu trabalho e usem, dos recursos fornecidos, aqueles que consideram mais rentáveis em cada momento. Uma espécie de modelo de controlo por Situation Playing em que uma sua possível expressão empresarial seria o Manual de Resultados.

Transpondo esta metáfora para a situação real, o principal trabalho do chefe era ser um líder que provocasse uma intensa submissão às condições e práticas laborais, e conseguir que utilizassem toda a sua energia durante o horário laboral.

As regras são simples "*não és pago para pensar és pago para fazer*", "*não és pago para estar doente/cansado, és pago para trabalhar*", "*se não podes/queres fazer, vai-te embora que vem outro*". O raciocínio é também simples "*quando os recursos não prestam substituem-se*". Nesta época, o papel de chefe predomina quase a 100% sobre o de líder, pois ser líder é apenas ser o chefe do armazém de recursos ...humanos.

Hoje, na "época-da-informação" todo o sucesso depende de múltiplos nódulos interconectados, cada um responsável por microdecisões "criativas" (do tipo "nunca foi feito antes") de ciclo longo ou curto, e a terem que ser tomadas em tempo real, sem o "guarda-chuva" da cadeia de responsabilidade hierárquica não só a não dizer como fazer, como também a não poder ratificar antes da acção. Esta, como já foi salientado atrás, é também uma das causas da diferença entre a cadeia de comando militar no modelo da 2ª Guerra Mundial e no modelo da guerra de guerrilha.

Novamente como metáfora, mas também como um modelo possível, se pensarmos no corpo humano como uma empresa que produz sobrevivência, não encontramos nele um Conselho de Administração tomar decisões, nem a dar ordens a empregados. É um sistema integrado que se relaciona com o exterior, com múltiplos centros decisórios que actuam, decidindo e informando, em tempo real, e não só fazem manutenção como fazem mudanças organizacionais (vide os processos de evolução).

(vide Stafford Beer, "*Brain of the firm*" e "*The heart of the company*")

A base do modelo são "nódulos" de conhecimento intensivo, com autonomia decisória, existindo numa rede de interconectividade, funcionando como uma comunidade operativa, onde todos dependem de todos. O perfil de um líder e/ou chefe pode ser analisado pelas características daqueles de que ele se rodeia..

Poder-se-ia falar numa multiplicidade de líderes, no sentido de decisores situacionais e não no sentido de "construtores de decisões para outros".

A palavra líder tem sido canibalizada com conteúdos paralelos, fora dos seu significado original. Por exemplo, uma empresa "líder de um sector" porque vende mais, é apenas uma empresa que está em primeiro lugar na quantidade de produto vendido, e não uma empresa que controla, condiciona as decisões e comportamentos das outras empresas do sector (que seria o papel de um líder). Na verdade, um jornal pode dizer, por exemplo, que a "GALP" é líder no sector petrolífero porque vende mais, mas não dirá que a SHELL é sua liderada porque vende menos. O conceito de da Líder tornou-se sinónimo de 1º lugar, deturpando o seu significado, e confundindo a sua aplicação.

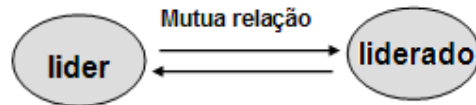
Este aspecto é importante para se compreender o modelo da Situation Playing.

Líder implica relação com o liderado. Se não existe relação, o papel de líder e o de liderado não existem. Não é o caso de, nesta situação o líder ser diferente (ex., *Servant leadership, democratic leadership, leadership team, etc.*) o que acontece é que aqui o problema não é ser diferente, mas sim que líder pura e simplesmente não existe, desaparece esse papel e com ele o de liderado.

Num esquema:

A) Líder e liderado tem sempre que existir numa relação mutua:

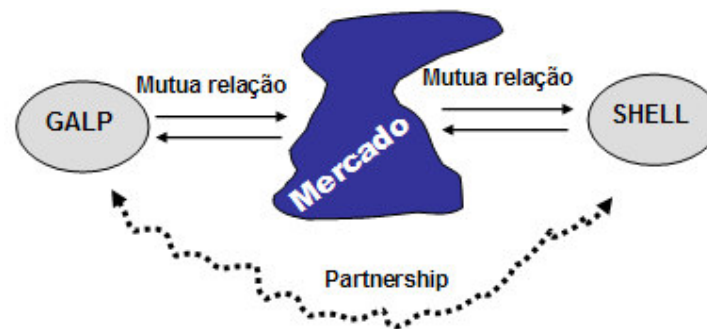
B)



B) No caso da empresa líder de vendas, o esquema será:



Como se vê no esquema, ambas se relacionam com o mercado, mas nunca se relacionam uma com a outra, portanto, nenhuma é líder ou liderado pela outra. Ambas influenciam a situação em que ambas estão mergulhadas. Não é um problema de Role Playing (líder e liderado) é um problema de Situation Playing. Isto não impede que ambas se possam relacionar entre si, trocando informações e até estabelecendo acções coordenadas, mas não será um sistema leadership, mas sim, um sistema de partnership.



Aqui, o "líder" desapareceu e com ele o "liderado". O conceito deixou de ter sentido.

Com base no modelo de Kurt Lewin, pode dizer-se que  $C=f(P,M)$ , ou seja, que o comportamento das pessoas é função da Personalidade e do Meio. Como exemplo, a mesma pessoa tem o Comportamento de rir no Meio "casamento" e o Comportamento de choro no Meio "enterro".

Assim, na Situation playing a preocupação (tal como o exemplo do agricultor na metáfora, é gerir "não as pessoas, mas o Meio em que estão integradas, criando recursos de funcionamento da sua autonomia decisória".

Para terminar, e como exemplo, uma história de ficção, numa possível aplicação do modelo:

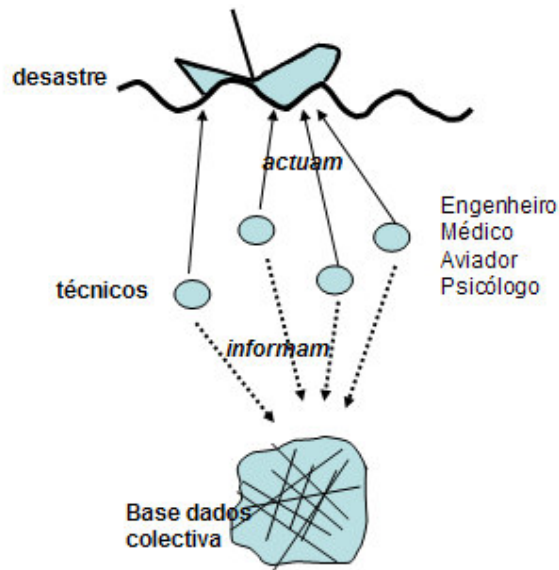
(com base em Nelson Trindade, "V.Exª ... TU ... Sr. Ministro", Edições Átrio, Lisboa)

Vamos supor um desastre no mar, e um trabalho de salvamento que obrigue à colaboração de um engenheiro, um médico, um aviador e um psicólogo.

As competências são tão diferentes e as actividades tão distintas que não existe hipótese de alguém poder definir (co-ordenar) as acções que cada um irá desempenhar, nem tomar decisões para eles cumprirem no modo como se articulam e integram. (Um licenciado altamente especializado em engenharia, medicina, aviação e psicologia???)

A alternativa é existir alguém apenas com a função de difundir **informação actualizada**, gerindo uma base de dados, que permite recepção/difusão automática dos dados e consulta autónoma desses técnicos de tudo o que precisam.

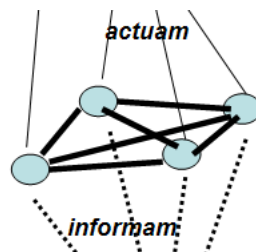
Em esquema será:



Com base nos dados recebidos, cada técnico actualizará constantemente o seu conhecimento da situação e, com base nesse retrato e em função dos problemas surgidos na sua esfera específica de actuação, ele, responsável e autonomamente, decidirá o que fazer para se integrar no esforço conjunto e contribuir rentavelmente para o resultado comum.

É evidente, que se os técnicos além de se socorrerem apenas da base de dados, constituírem também uma **comunidade operativa num sistema de partnership**, o aumento da eficácia e eficiência será exponencial, o que não acontecerá se aparecer um sistema de leadership, com as normais perdas em linha e em tempo.

Em esquema:



E assim, sem ninguém a dar directivas aos restantes, é construída em conjunto a melhor solução.

Quando o número de pessoas envolvidas é muito elevado, estes modelo necessita de níveis modulares de interacção, na sucessiva passagem do detalhe à sua integração parcial até à visão holográfica. (vide Stafford Beer e General Pagonis, atrás referidos).

Vamos supor que, devido ao mau tempo, o aviador não se pode aproximar-se do desastre, sendo isso comunicado ao psicólogo. Este, em função desse imprevisto, altera o tipo de apoio que está dando aos sobreviventes, informando o resto da equipa dos efeitos negativos que não pode controlar.

*Com esta situação, o engenheiro muda a actividade de recolha para uma forma mais rápida, mas talvez menos segura. O médico sabendo isso tomará providências na sua área ... e assim sucessivamente, numa forma flexível, adaptada e operacional, todos mudam a sua actuação tomando decisões em tempo real, numa constante integração de todos com o problema e sua solução.*

*A dinâmica de controlo deste processo não é o gabinete com sua base de dados, é o real com os seus problemas.*

*A chefia tradicional deixa de ter sentido numa situação onde actuam técnicos com competências muito diferenciadas e que precisam de se integrar entre si em tempo real.*

Em conclusão, as coordenações nas situações complexas do século XXI necessitam de novos modelos de "integração da informação com a energia actuante" diferentes dos esquemas de liderança originados no século XIX. Com a multiplicidade de competências técnicas especializadas e a complexidade das situações a serem actuadas o leadership parece estar a dar lugar ao Partnership.