

## O factor liderança nas organizações

Jorge Correia Jesuino \*

### INTRODUÇÃO

É usual quando se aborda o tema da liderança começar por salientar que o saber é escasso neste domínio, que é grande a desproporção entre o volume de investigação realizado e os resultados obtidos, que a liderança é o aspecto mais qualitativo da actividade gestonária e que é também, o mais pessoal e mais difícil de definir. Esse é também o nosso ponto de vista, o que não significa que não haja que reconhecer que alguns progressos se têm registado no conhecimento dos processos de liderança e que também aqui, embora em termos não espectaculares, se verifica uma acumulação do saber e da experiência.

Em termos muito globais podemos distinguir uma primeira fase no estudo científico dos processos de liderança em que a ideia orientadora de base consistia em identificar características de personalidade associadas ao exercício da liderança. Em breve a lista de traços psicológicos se viu aumentada de forma desproporcionada e a tal ponto que é possível associar qualquer traço ao exercício da liderança. Numa palavra o critério da personalidade não se mostrou neste primeiro nível de análise, suficiente para discriminar líderes e não líderes e ainda menos para distinguir líderes eficazes de líderes não eficazes. Este parcial insucesso orientou em seguida os esforços dos investigadores para o estudo dos comportamentos dos indivíduos em situações de chefia formal ou de indivíduos que espontaneamente emergissem como líderes. Esta nova orientação permitiu identificar dois grandes tipos de orientação comportamental: a orientação para o cumprimento da tarefa, ou seja, os comportamentos directivos, e a orientação para a manutenção da boa atmosfera do grupo, ou seja, os comportamentos de relacionamento. Essas duas grandes dimensões continuam a ser invocadas hoje em dia na caracterização dos estilos de liderança.

Muitos dos modelos teóricos construídos e dos estudos experimentais realizados utilizam estas duas dimensões para explicar em que medida e em que condições específicas se acham associados aos resultados obtidos pelos líderes.

A partir de meados da década de setenta verifica-se porém uma insatisfação crescente tanto da parte dos especialistas como da parte dos utilizadores quanto à robustez dos modelos e também quanto ao seu interesse prático, designadamente no que se refere a políticas de selecção e de formação de cargos de chefia. Entre as razões dessa insatisfação figura a concentração quase exclusiva dos estudos tradicionais ou em situações de laboratório

onde se exclui o factor hierarquia ou, quando em contextos reais, a níveis hierárquicos relativamente baixos.

A nova orientação que se observa no estudo dos processos de liderança organizacional nos anos oitenta procura dar resposta a essas insuficiências. Grande parte da literatura recente sobre liderança remete para estudos observacionais conduzidos no próprio terreno das organizações. Os processos de liderança passam então a ser contextualizados, a ser analisados enquanto uma variável, entre outras, da actividade gestonária. Por outro lado alarga-se também o estudo a todos os níveis hierárquicos, designadamente aos níveis de topo.

É esta nova forma de abordar o estudo da liderança que constitui o tema central deste artigo.

Vamos proceder em dois tempos. Num primeiro momento, faremos uma breve introdução às relações entre gestão e liderança. Num segundo momento, apresentaremos uma tentativa de visão integrada dos processos de liderança nos diferentes níveis organizacionais.

Terminaremos com uma breve discussão da importância e limites do factor liderança.

### LIDERANÇA E GESTÃO

Existe desde a primeira hora uma grande imprecisão quanto às relações, continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, dos conceitos de liderança e de gestão. Consoante os pontos de vista, critérios e autores, vemos para uns a actividade de gestão ser considerada como um aspecto particular da liderança enquanto que para outros é a liderança que é considerada como uma das dimensões da actividade de gestão e, para outros ainda, os dois conceitos delimitam o mesmo campo semântico podendo utilizar-se indiferentemente.

Este tema das relações entre liderança e gestão é aliás designado pelos especialistas pela expressão de «controvérsia liderança-gestão». De acordo com Rosemary Stewart <sup>(1)</sup>, uma das pioneiras do estudo sobre a actividade gestonária, as investigações nos dois diferentes domínios tiveram desenvolvimentos separados, registando-se escassa fertilização recíproca entre eles. Cada um dos campos atrai investigadores com interesses e formações diferentes. Os estudos sobre liderança têm sido conduzidos sobretudo por psicólogos sociais, os quais recorrem aos métodos e instrumentos característicos da sua actividade. Em contrapartida os investigadores, menos numerosos, que se têm dedicado ao estudo da actividade gestonária têm em geral formações aca-

\* Docente do ISCTE

démicas mais diversificadas e, na sua maioria, não são norte americanos. O seu principal interesse tem consistido em identificar a natureza da função de gestão analisando aquilo que os gestores fazem, recorrendo a entrevistas semi-estruturadas ou ao registo sistemático da actividade dos gestores através, designadamente, do método de preenchimento de um diário.

Entre estes avulta pela sua importância e pela popularidade que adquiriu o estudo realizado por Mintzberg <sup>(2)</sup>, a partir da «observação estruturada» de cinco gestores de topo de cinco organizações diferentes: uma firma de consultoria, uma empresa industrial, um hospital, uma empresa comercial e um sistema escolar. As observações tiveram lugar durante uma semana em cada organização tendo o autor registado os diversos aspectos de cada peça de correspondência e de cada contacto verbal. No total analisou 890 contactos por correspondência e 368 contactos verbais.

Mintzberg distingue características e conteúdo da actividade dos gestores. No que se refere às características este estudo revelou que a actividade gestonária se pauta pela brevidade, variedade e fragmentação. Na sua grande maioria os contactos são curtos, da ordem dos segundos para os encarregados e dos minutos para os executivos. Por outro lado o trabalho é fragmentado com interrupções constantes. Verifica-se ainda predominância da comunicação oral com muitas pessoas, dentro e fora da organização.

Quanto ao conteúdo, o que o estudo de Mintzberg trouxe de novo e de polémico foi o pôr em causa as tradicionais categorias de Fayol<sup>(3)</sup> de planeamento, organização, direcção e controle. Em vez disso o estudo revelava que os gestores se ocupam sobretudo de relações interpessoais, de colheita e tratamento de informação para efeitos de tomada de decisão.

Na figura 1 reproduzem-se as descrições propostas por Mintzberg para as diferentes categorias de papéis dos gestores:

Neste quadro de actividades a liderança aparece como um dos dez papéis do gestor, sendo descrita, na sua acepção mais restrita, em termos de relações verticais superior-subordinado. Liderar consiste basicamente em motivar e encorajar os subordinados. Mas tudo o que o gestor faz tem consequência nos processos de liderança, na imagem que os subordinados vão construindo do chefe do qual dependem. O papel do líder consiste, conforme resume Mintzberg, em integrar as necessidades individuais com os objectivos organizacionais, sendo neste papel que o poder formal do gestor se manifesta de forma mais clara.

Não obstante o enorme impacto e influência que o estudo de Mintzberg provocou apontam-se-lhe hoje algumas insuficiências e reservas. Em primeiro lugar porque delimita as actividades observáveis dos gestores não examinando as razões dessas actividades. Ora o trabalho dos gestores é em grande parte mental. Comportamentos observáveis tais como ler, escrever, e falar com outras pessoas são estímulos para a actividade mental. Se o estudo de Mintzberg contribui para uma melhor compreensão da actividade dos gestores ele acaba todavia por subestimar as dimensões, porventura mais importantes, que definem o seu conteúdo e que, muito verosimilmente, se não afasta muito das do modelo clássico de Fayol.

Mais grave contudo é o facto da análise de Mintzberg não fornecer pistas sobre relações entre papéis observados e a eficácia organizacional. Também aqui o modelo de Fayol vai mais longe indicando não apenas o que os gestores fazem mas o que devem fazer para serem bem sucedidos. Vários estudos confirmam aliás que o tempo consagrado pelos gestores nas funções clássicas de planear, organizar e coordenar, comandar e controlar, associado à capacidade para desempenhar tais funções têm efeitos positivos significativos nos resultados dos seus respectivos departamentos ou organizações. Isto não só ao nível de topo mas também a níveis mais baixos. Há evidên-

cia de que os encarregados com melhores resultados consagram mais tempo a planear e organizar as suas actividades. E assim se compreende que a capacidade de planear e tomar decisões constitua, de acordo com os dados fornecidos pelos centros de selecção de quadros, um dos melhores preditores do sucesso dos gestores.

Os estudos mais recentes sobre as relações entre gestão e liderança seguindo esta metodologia da observação estruturada tem aliás procurado ir além do quadro inicialmente proposto por Mintzberg e, nesse sentido, dar resposta às várias dificuldades apontadas. Faremos referência apenas a dois desses estudos, ambos norte americanos, que consideramos de interesse pela contribuição que vêm dar para este problema.

O primeiro destes estudos, levado a efeito por Joseph Kotter <sup>(4)</sup>, seguiu um método idêntico ao de Mintzberg mas mais extenso e aprofundado. Kotter, recorre à observação directa, à entrevista, à análise documental e ao questionário. Por outro lado não se limitou a centrar a atenção nos sujeitos focais mas entrevistou também as administrações bem como os colaboradores directos dos gestores. A amostra consistiu em 15 gestores de eficácia reconhecida. Para o efeito estabeleceu contactos com empresas de sucesso e, dentro delas, procurou identificar quais os gestores considerados mais eficazes. O estudo na sua totalidade durou 5 anos.

Muitas das conclusões a que Kotter chega confirmam os resultados de Mintzberg mas apenas no que se refere às características mais salientes. A actividade dos gestores pauta-se pela fragmentação, dispersão e variedade e por uma preferência pelos contactos interpessoais. À imagem popular do dirigente calmamente sentado no seu gabinete a ler relatórios, a avaliar dados, a tomar decisões e a dar informações aos seus subordinados, há que contrapor a representação mais realista duma actividade maioritariamente consagrada aos contactos interpessoais com colegas, superiores e subordinados, sobre os mais variados temas, por vezes de duração muito curta e não planeada e em que os gestores fazem muitas perguntas e em que raramente dão ordens.

Em termos de conteúdo, porém, o estudo de Kotter aproxima-se mais do modelo de Fayol embora o complemento com dois conceitos fundamentais que permitem estabelecer uma mediação entre o quotidiano aparentemente caótico e a racionalidade requerida pelas funções gestonárias. Esses dois conceitos são a **agenda** e a **rede social** (social network).

A **agenda**, segundo Kotter, é um plano,

INTERPESSOAIS	INFORMACIONAIS	DECISIONAIS
PROTOCOLO	EXPLORAÇÃO	INOVAÇÃO
LIDERANÇA	DIFUSÃO	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
LIGAÇÃO	PORTA-VOZ	AFFECTAÇÃO DE RECURSOS
		NEGOCIAÇÃO

Figura 1 — Papéis dos Gestores

mais informal do que formal, quase sempre não escrito, que traduz a visão que o gestor tem da sua actividade a longo, médio e curto prazo. A agenda inclui estratégias pessoais e estratégias organizacionais, tanto implícitas como explícitas e, está mais ou menos associada aos planos formais da empresa ou da organização. A sua elaboração tem lugar através da obtenção agressiva de informação a partir dos contactos formais e informais, baseados no conhecimento que o gestor tem do meio e da própria organização em que actua, e culmina em processos muitas vezes intuitivos e nem sempre conscientes da tomada de decisão.

O conceito de rede envolve, por seu turno, centenas senão milhares de pessoas, entre subordinados, subordinados de subordinados, colegas, agentes exteriores como fornecedores, clientes ou utentes, comunicação social, banca, contactos políticos e governamentais.

As redes criam-se, reforçam-se mediante prestação de favores implicando reciprocidade, substituindo colaboradores indesejáveis ou incompetentes, mudando de fornecedores, de banco ou de outros contactos externos e, sobretudo, moldando o contexto, ou seja, gerindo a cultura por forma a fomentar o espírito de equipa, atenuar os jogos políticos e isso tanto através dos mecanismos formais como o planeamento, a organização e o controle, como de métodos informais.

As observações de Kotter levam a sugerir que a eficácia do gestor passa pela agenda e pela rede social. Os dois aspectos são aliás complementares já que é através da rede que a agenda se clarifica e se enriquece mas é por outro lado a agenda que determina as estratégias de constituição da rede.

Levando o argumento às suas últimas consequências sustenta inclusivamente este autor que o factor liderança se caracteriza pela natureza qualitativa diferencial tanto da agenda como da rede. A liderança requerida pela complexidade dos tempos modernos passa pela criação de agendas orientadoras para a mudança, ou seja, de agendas que evoluam numa visão de futuro atenta aos interesses legítimos das partes envolvidas bem como à estratégia para a realizar, e passa, por outro lado, pela constituição de redes sociais que envolvam relações com as fontes de poder necessárias para a implementação da estratégia, e um núcleo central motivado e apontado em transformar a visão em realidade.

A liderança assim entendida vai além da acepção restrita de direcção e motivação dos subordinados. Ela é o factor que transforma a gestão corrente, qual-

quer que seja o nível organizacional em que ela se exerça, numa estratégia de mudança visando uma maior capacidade de resposta aos desafios do meio envolvente.

Um outro estudo que gostaríamos de referir aqui foi efectuado por Fred Luthans<sup>(5)</sup> e associados e foi publicado em 1988. Neste estudo houve igualmente a preocupação de utilizar a observação estruturada iniciada por Mintzberg mas acrescida de outras preocupações metodológicas. A investigação levada a efeito procurou responder a três questões: o que é que os **gestores reais** realmente fazem, o que é que os **gestores bem sucedidos** e o que é que os **gestores eficazes** fazem. A novidade do estudo consistiu em fazer esta distinção entre **gestores bem sucedidos** e **gestores eficazes**. Os gestores bem sucedidos são definidos como aqueles que subiram rapidamente na hierarquia enquanto que os gestores eficazes são definidos como aqueles que conseguiram níveis elevados de desempenho nas suas unidades tanto no que se refere a qualidade como a quantidade do trabalho e, além disso, níveis elevados de satisfação e empenhamento por parte dos subordinados.

O trabalho empírico começou com um estudo observacional de 44 gestores reais numa grande diversidade de organizações. A partir das centenas de dados recolhidos e recorrendo ao método de Delfi foram identificadas doze categorias agrupadas nos seguintes factores gerais: gestão tradicional (32%), comunicação de rotina (29%), gestão dos recursos humanos (20%) e rede social (19%).

As actividades tradicionais de gestão incluem o planeamento, a tomada de decisão e o controle. A comunicação de rotina inclui actividades de troca de informação e trabalho documental como correspondência e relatórios. A gestão de recursos humanos inclui a motivação, a disciplina, a gestão de conflitos, o recrutamento e selecção de colaboradores e ainda a sua formação e desenvolvimento do potencial. Por último, a rede social, implica actividade política e social desenvolvida tanto no interior como no exterior da organização.

Tal como se pode verificar, tais resultados não se afastam muito dos obtidos nos estudos de Mintzberg e de Kotter e, confirmam a importância, ainda que relativa, das funções clássicas de Fayol. O aspecto todavia mais interessante deste estudo consiste nas diferenças que conseguiu estabelecer entre as actividades predominantes dos gestores bem sucedidos e as dos gestores eficazes.

De acordo com os dados obtidos os gestores bem sucedidos fazem um uso desproporcionado das actividades da rede

social, enquanto que os gestores eficazes acentuam sobretudo as actividades de comunicação e de recursos humanos.

Nos gestores bem sucedidos a preocupação com os recursos humanos é a menos importante de todas. Quanto aos gestores que preenchem simultaneamente as condições de sucesso e de eficácia os dados indicam que a sua actividade é semelhante ao dos gestores reais, ou seja, com relativo equilíbrio das diferentes actividades. Outro aspecto com interesse é o que se refere às actividades tradicionais de gestão, ou seja, às funções clássicas de Fayol, onde os resultados indicam que elas correspondem a 13% dos actos dos gestores bem sucedidos e apenas a 15% das actividades dos gestores eficazes. Estes resultados embora não tão radicalmente, como polemizava Mintzberg vêm reforçar a ideia de que a actividade gestionária é menos mecânica e racionalizada do que inicialmente se pensava ou do que a representação popular como os cursos de gestão ainda impõem.

## PROCESSOS DE LIDERANÇA E NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Passamos agora à segunda parte onde procuraremos especificar em que medida as actividades de gestão e designadamente os requisitos de liderança a ela associados diferem em função do nível hierárquico a que a análise é efectuada.

Deve-se a dois autores norte-americanos, Katz e Kahn<sup>(6)</sup>, um primeiro quadro teórico de referência em que se distinguem os vários níveis organizacionais e quais os requisitos de liderança para cada um deles. Reproduzimos o esquema abreviado de Katz e Khan na figura 2.

Este quadro de referência vem ampliar a ideia bastante divulgada que haveria três qualidades básicas requeridas aos gestores: competência técnica, competência interpessoal e competência conceptual ou estratégica. Estas qualidades estariam presentes em percentagens diferentes consoante os níveis. Assim para os níveis de topo, o mix seria definido por uma maior importância relativa das competências estratégicas enquanto que para o nível de base seriam sobretudo as competências técnicas a adquirirem mais peso relativo. Na formulação proposta faz-se a distinção entre requisitos cognitivos e requisitos afectivos e introduzem-se categorias como a perspectiva sistémica que corresponde à competência estratégica e mesmo categorias novas como o carisma para os níveis de topo e a equidade para os níveis de base.

Mais recentemente Sashki e Fulmer<sup>(7)</sup> elaboraram um pouco mais este quadro de referência propondo uma visão inte-

TIPO DE PROCESSO DE LIDERANÇA	NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO	REQUISITOS COGNITIVOS	AFETIVOS
INICIATIVA: Mudança, criação e eliminação de estrutura	Escalões do Topo	Perspectiva sistémica	Carisma
INTERPOLAÇÃO: Suplementar a estrutura	Níveis intermédios	Perspectiva inter-sistémica	Relações Humanas
ADMINISTRAÇÃO: Utilização de estrutura	Níveis de base	Competência técnica	Equidade

Fig. 2 — Padrões de liderança e níveis organizacionais

grada para os processos de liderança organizacional. Partindo do paradigma segundo o qual o comportamento é uma função de factores de personalidade em interacção com a situação, sustentam que é possível estabelecer distinções entre estas combinações de variáveis segundo os

diferentes níveis organizacionais. Na figura 3 indica-se o esquema subjacente ao modelo considerando apenas dois níveis: o nível operacional, correspondente aos níveis intermédio e de base, de Katz e Khan, e o nível executivo, correspondente ao nível de topo.

LIDERANÇA OPERACIONAL		LIDERANÇA EXECUTIVA
Orientação motivacional	PESSOA	Visão
Factores		
Contingência	SITUAÇÃO	Cultura
		Organizacional
Flexibilidade	COMPORTAMENTO	Carisma

Fig. 3 — Processos de liderança organizacional

Vejamos então qual o argumento básico. A nível do topo require-se carisma, ou seja comportamentos que resultem de uma visão de futuro e duma estratégia orientada para a mudança e/ou reforço da cultura organizacional. Ao nível operacional require-se flexibilidade comportamental ou seja orientações de tipo mais directivo ou mais participativo consoante a natureza das situações e isso é em grande parte condicionado pela orientação motivacional dos gestores.

Analisemos um pouco mais detalhadamente cada uma das variáveis da equação.

No que se refere à personalidade, o modelo postula orientações motivacionais para os níveis operacionais e visão para os níveis de topo.

Por orientação motivacional entende-se aqui a maior ou menor apetência para liderar o que, de acordo com numerosos estudos realizados, parece verificar-se com maior intensidade aos níveis hierárquicos caracterizados por uma certa competência. Encontra-se com mais frequência motivação para o poder e para o sucesso aos níveis intermédios do que aos níveis do topo. Esse constitui aliás um critério de selecção dos quadros. Em contrapartida a visão relaciona-se com o horizonte temporal das responsabilidades do líder. O nível de topo tem, por via de regra, responsabilidades a mais longo prazo e

isso exige níveis superiores de desenvolvimento cognitivo. Um encarregado necessita, em geral de uma perspectiva que não vai além de um ano para a execução das tarefas administrativas. Os quadros intermédios, na medida em que têm de «interpolarem» a estrutura, precisam em geral, dum horizonte mais alargado, entre dois a três anos. E os executivos que têm de decidir quanto às políticas e programas devem pensar, em termos concretos em horizontes que vão a dez anos ou mesmo mais.

Em seguida, e no que se refere à situação, há também diferenças que podem estabelecer-se consoante os níveis organizacionais.

Os líderes executivos, precisamente por disporem de uma perspectiva a mais longo prazo, teriam capacidade para criar condições facilitando uma melhor adaptação da organização ao seu meio envolvente e para definirem objectivos em conformidade com essa visão. A tarefa primária dos líderes executivos consistiria assim em desenvolver uma cultura eficaz, ou seja, uma cultura que permita integrar a organização no seu contexto.

Para tanto eles encorajam a iniciativa, a produção de novas ideias e programas de actuação, introduzem normas sobre os comportamentos de risco e sobre as delegações de responsabilidades. Para

além disso procuram centrar os colaboradores nos objectivos primordiais da organização e insistem na importância do factor humano enquanto condição básica de integração organizacional.

Passando aos níveis operacionais a situação é definida a partir de variáveis de mais curto alcance como sejam a natureza das tarefas a executar, o grau de autoridade formal do gestor, as características psicológicas e profissionais dos colaboradores e subordinados, ou ainda a fase do ciclo de vida da organização.

As expectativas quanto à actuação dos gestores é definida em termos de capacidade de diagnóstico da situação por forma a identificar os comportamentos mais apropriados. É neste domínio que a investigação sobre liderança organizacional se acha mais desenvolvida dispondo-se de um conjunto razoável de regras que eventualmente poderão ajudar os gestores nas funções de liderança.

E assim, passando à última variável do modelo, o comportamento dos líderes, ao nível operacional será tanto mais eficaz quanto mais flexível, ou seja, quanto maior for a sua capacidade de utilizar comportamentos instrumentais ou sociais em função das características da situação diagnosticada. Mas esses comportamentos não são suficientes para garantir a eficácia da liderança ao nível de topo. É aqui que surge a noção de carisma enquanto comportamento diferencial dos executivos deste nível. Note-se que o carisma resulta da articulação da visão com a cultura organizacional. Esta articulação é um processo dinâmico ou mesmo dialéctico. Quanto mais forte a cultura criada mais créditos são capitalizados pelo líder e quanto mais acentuado o carisma maior a capacidade de reforçar a cultura. Em termos mais específicos o carisma revela-se através das interacções do líder com os seus colaboradores e subordinados. É através dessa interacção que se criam e desenvolvem os valores, crenças e normas comuns.

Esta ideia de associar o carisma ao comportamento dos executivos eficazes, têm sido, aliás um dos aspectos mais desenvolvidos na investigação da liderança dos anos 80. Vários autores têm procurado operacionalizar o carisma construindo escalas e verificando em que medida ele se acha associado à eficácia das organizações. Numa dessas operacionalizações construída a partir dos estudos empíricos de Bennis e Nanus<sup>(8)</sup> através da entrevista a 90 executivos reputados como carismáticos, foram definidos como comportamentos específicos:

Centração da atenção em pontos específicos, risco calculado, comunicação eficaz,

consistência e firmeza nas opções, e preocupação com o factor humano.

Note-se que os dois primeiros comportamentos são tipos especiais de actividades orientadas para a tarefa, ou seja, são comportamentos instrumentais, enquanto que os restantes comportamentos são sociais. Estas duas grandes categorias comportamentais oferecem-se assim como básicas embora o seu conteúdo se alargue e complexifique ao passarmos dos níveis operacionais para os níveis executivos.

Os diferentes enquadramentos teóricos que analisamos permitem-nos precisar agora um pouco melhor a distinção entre gestor e líder.

Autores como Bennis<sup>(9)</sup> e como Zaleznik<sup>(10)</sup> resumem a distinção de forma lapidar propondo que os gestores são os que fazem como deve ser feito (do things right) enquanto que os líderes fazem o que deve ser feito (do the right thing). Por outras palavras o gestor obedece à lógica da eficiência enquanto que o líder se pauta pela lógica da eficácia. Mas de preferência a estabelecer aqui uma disjunção pode sustentar-se que os gestores podem igualmente ser líderes. Um gestor com capacidades marginais de liderança é aquele que se limita a satisfazer as expectativas do papel que desempenha mas não consegue alterar de forma satisfatória e benéfica para a organização quer o leque das opções que se lhe oferecem quer os constrangimentos a que está sujeito. Um gestor eficaz e que seja também um líder eficaz para além de satisfazer as expectativas do papel é capaz de modificar os constrangimentos e opções criando margem de manobra. Em circunstâncias ideais de alta eficácia os líderes poderão inclusivamente maximizar esta margem de manobra para a organização. Definidos os conceitos desta forma torna-se desde logo mais claro por que razão a liderança tende a associar-se com níveis de topo embora não exclusivamente já que, a todos os níveis, a essência da liderança consiste, na elegante definição de Katz e Khan, «no incremento da influência para além e acima do cumprimento mecânico das directivas organizacionais de rotina»<sup>(6)</sup>.

### LIMITES DO FACTOR LIDERANÇA

A análise até agora efectuada tem como pressuposto que o gestor ou líder produzem efeitos organizacionais, que a sua acção é decisiva para o sucesso das organizações que dirigem e pelas quais são responsáveis.

Esta perspectiva individualista tem vindo a ser consistentemente posta em causa pelos contextualistas que enfatizam

os constrangimentos que se exercem sobre a actividade dos líderes. O estudo que iniciou esta problemática deve-se a dois autores norte americanos Lieberson e O'Connor e remonta a 1972<sup>(11)</sup>. A ideia básica consistiu em determinar a importância relativa da liderança e da envolvente organizacional nos resultados da organização. Para tanto obtiveram dados sobre as vendas, lucros e períodos de vigência dos executivos de 167 empresas durante o período de 1946 a 1965. Como variáveis independentes utilizaram o ano, o sector de actividade, a companhia e o factor liderança. Os resultados desse estudo vieram revelar que o factor liderança tinha reduzido impacto nos resultados organizacionais, já que a maior parte da percentagem da variância era explicada por factores como o ano, ou seja, a situação económica global, a inflação, etc. ou por factores como sector ou a própria empresa, acrescentando o factor liderança uma reduzida percentagem, ainda que estatisticamente significativa. Outros autores conduziram posteriormente estudos idênticos com resultados variáveis. Seja como fôr estava lançada a ideia de que os efeitos dos líderes poderão ser mais aparentes do que reais. E hoje em dia este é um dos temas que tem suscitado muita investigação e também muita controvérsia.

Correndo o risco de simplificar aquilo que é complexo podemos todavia sugerir que a questão dos efeitos da liderança obtém diferentes suportes consoante o nível de análise a que nos colocamos. Quando comparamos um grande número de organizações ao longo de um período temporal extenso como foi o caso do estudo de Lieberson e O'Connor observa-se com efeito um maior peso relativo das variáveis contextuais. Se analisarmos to-

dava ao nível de uma única organização ou de organizações semelhantes dentro do mesmo sector a situação inverte-se adquirindo a liderança uma importância muito mais acentuada. Há aliás estudos empíricos recentes que confirmam estes diferentes efeitos em função do nível da análise.

Mas pode ainda argumentar-se que mesmo ao nível interorganizacional os efeitos da liderança são variáveis consoante os arranjos estruturais. Por exemplo autores como Kerr e Jermier propuseram e verificaram a tese dos substitutos de liderança, ou seja, características como a natureza da tarefa, a estrutura organizacional ou mesmo as características dos subordinados tornam a liderança impossível ou desnecessária. Por exemplo os conhecimentos, a experiência, a formação profissional podem tornar a função do líder redundante e levar inclusivamente os subordinados a reagir. Identicamente certos tipos de tarefa são estruturados por forma a darem pouca margem de manobra para o líder. Noutras situações os próprios grupos podem encarregar-se de tarefas habitualmente atribuídas à supervisão. Isto acontece designadamente na organização de tipo socio-técnico bem como nos grupos semi-autónomos que nela se inspiram. Finalmente o próprio sistema organizacional com as suas regras, políticas e sistema de incentivos pode neutralizar a acção dos líderes.

Se é possível admitir que o factor liderança tem efeitos limitados no que se refere aos aspectos de carácter mais substantivo resta saber se, em todo o caso, o líder não produz efeitos de outra ordem e, desde logo, de ordem simbólica. Esta foi a tese proposta por Pfeffer<sup>(13)</sup>. A ideia básica é resumida na figura 4.

	RESULTADOS SUBSTANTIVOS	RESULTADOS SIMBÓLICOS
Acção externa	EFEITO ELEVADO	EFEITO REDUZIDO
Acção do líder	EFEITO REDUZIDO	EFEITO ELEVADO

Fig. 4 — As relações entre resultados substantivos e simbólicos do factor liderança versus controle externo

De acordo com este modelo as organizações dependem fortemente do meio envolvente onde se inserem para a obtenção de recursos. Mas isso não invalida que o factor liderança não possa produzir efeitos importantes na ordem simbólica.

As abordagens tradicionais das organizações acentuam, regra geral, os factores sociais observáveis e mensuráveis. Mas pode sustentar-se que os processos de gestão estão sobretudo associados a

acções simbólicas e expressivas, tais como fornecer interpretações, racionalizações e legitimação para as actividades desenvolvidas pela organização. Os estudos dos gestores a que fizemos referência na primeira parte confirmam aliás que os gestores consagram maior percentagem do seu tempo a este tipo de actividade do que à aplicação de técnicas racionais de gestão. A sua actividade é, numa palavra, mais cultural do que técnica. Tais acções têm consequências nos

sentimentos, crenças, atitudes e motivação de participantes.

Nesta perspectiva a organização funciona como que a duas velocidades, ou a duas lógicas: a instrumental, e a simbólica e, entre uma e outra o acoplamento é imperfeito, como se cada uma delas fosse independente da outra. Não é todavia de excluir que o efeito da acção simbólica possa reforçar os efeitos da acção instrumental e vice-versa.

A favor desta tese podem aduzir-se vários argumentos.

Em primeiro lugar o facto de a realidade organizacional ser em grande parte uma realidade socialmente construída condicionando a percepção de factos aparentemente tão objectivos como a dificuldade das tarefas, o espaço físico, a equidade das remunerações, etc. A ser assim o factor liderança pode contribuir para reduzir ou mesmo para manipular a relativa ambiguidade das situações.

Em segundo lugar se a realidade é socialmente construída, e se as organizações são sistemas de significações e crenças colectivas, estruturadas através de paradigmas compartilhados, segue-se que uma das actividades importantes da gestão consiste em desenvolver consensos. Tal como sugere um outro autor, Weick<sup>(14)</sup>, o trabalho de gestão poderia ter como objecto os mitos e os símbolos, sendo o gestor mais evangelista do que técnico de contas. Nestas condições o papel da linguagem adquire uma importância fundamental, já que é através da linguagem que se criam e manifestam as crenças e os paradigmas. É possível conceber as organizações como entidades em que se pratica uma linguagem e, através dela, se desenvolve um conjunto de crenças e percepções. Isso é patente no jargão profissional e emerge nos processos de socialização organizacional. E pode inclusivamente suceder que a linguagem seja utilizada como instrumento político de ocultação dos processos analíticos. Isto implica uma visão conflitual dos processos organizacionais em termos de dominantes e dominados servindo a linguagem para legitimar os interesses daqueles.

Com base nestes argumentos é possível derivar estratégias de actuação para os gestores, tais como reestruturação organizacional, as cerimónias de sucessão dos executivos, o desenvolvimento organizacional e o próprio arranjo do espaço físico.

A reestruturação organizacional pode, com efeito, ser vista como uma medida puramente técnica, mas também pode ser interpretada como um processo simbólico. O simples facto de reestruturar significa uma mudança nas operações da organização, susceptível de contemplar os desejos das clientelas que se declaram

insatisfeitas com a organização. A criação de novas sub-unidades com novos títulos permite assinalar quais os aspectos a que se procurou dar respostas.

A sucessão dos executivos, a passagem do testemunho, fornece também numerosas oportunidades para gerir as significações no interior das organizações. Os rituais de investidura podem confirmar a importância do cargo. O despedimento e a substituição podem, por outro lado, tranquilizar os descontentes quer eles sejam internos ou externos. Esta função do líder de bode expiatório reveste-se de grande importância na medida em que facilita e simplifica o diagnóstico dos problemas organizacionais.

Um outro exemplo do carácter simbólico da actividade gestonária situa-se no domínio das práticas designadas em termos globais por desenvolvimento organizacional (DO). Muitos programas de DO recorrem aliás explicitamente aos processos simbólicos. As comissões que se formam, as reuniões que têm lugar, os próprios questionários utilizados, constituem formas sugerindo intenções de mudança e também que as opiniões dos empregados são importantes e serão tomadas em conta. Por vezes não será tanto o resultado substantivo anunciado num programa de intervenção ou de formação mas sobretudo os efeitos de reforço da cultura, de partilha de uma linguagem e de um conjunto de significações comuns. De tudo isto segue-se que a compreensão desta linguagem organizacional, dos mitos, das sagas, adquire uma importância muito maior se tivermos presente que é através dela que se manifesta a componente simbólica do comportamento administrativo.

Por último uma referência ao próprio ordenamento do espaço físico que, nas organizações, se acha saturado de significação. A dimensão, localização e configuração do espaço constitui o cenário onde se desenvolve a actividade dos gestores. É por exemplo possível ter uma ideia do poder relativo dos departamentos ou das instituições a partir da localização e dimensão dos edifícios. Isto tem efeitos tanto para o exterior como para o interior das organizações. O recurso ao espaço aberto (open space) pode representar uma tentativa para suprimir diferenças de estatuto encorajando a livre troca de comunicação entre os membros da organização. Os gabinetes, as mesas de conferência, etc., fornecem indícios muito claros sobre os detentores da autoridade e formas de tomada de decisão.

De tudo isto quanto se expôs poderíamos enfim derivar consequências para os atributos requeridos para as funções de gestão e para a formação dos gestores. Se na verdade a gestão envolve o recurso

à acção simbólica, então as qualidades requeridas são políticas e dramáticas, e a capacidade de expressão verbal mais importante que a capacidade de análise ou o domínio dos métodos quantitativos. De acordo com Pfeffer o sucesso crescente que os juristas vêm conhecendo, pelo menos nos Estados Unidos, em cargos de gestão, pode constituir um índice da melhor adequação do seu perfil a funções que requerem sobretudo argumentação e retórica.

Tais conclusões comportam o seu quê de paradoxal e de polémico. É possível que esta perspectiva acentue de forma excessiva a importância da dimensão simbólica como é possível igualmente sustentar que a actividade dos gestores produz efeitos de carácter mais tangível.

A importância crescente que se atribui à melhoria organizacional bem como à construção do espírito de equipa, que lhe esta subjacente, contribui todavia para reforçar esta ideia da importância do factor simbólico não a limitando inclusivamente aos líderes de topo ou às coligações dominantes. Num inquérito recente passado à escala europeia apurou-se que a imagem do executivo ideal tem como atributos fundamentais não tanto capacidades de ordem estratégica mas sobretudo no domínio das relações humanas. Os atributos mais referidos pelos gestores que responderam ao inquérito foram: a capacidade de formar equipas, saber ouvir, a capacidade de decidir, a capacidade de reter os bons colaboradores e a capacidade de se rodearem de bons colaboradores<sup>(15)</sup>. Longe vão os tempos dos capitães de indústria e dos construtores de impérios. A actual representação, se não mesmo a própria realidade, remete sobretudo para o modelo político generalizado agora ao universo organizacional. Aos poderes tradicionais acrescentam-se hoje em dia outros, como por exemplo o poder mediático, através do qual se consolida e perpétua a ilusão protagonista, a ideia de que os sucessos e fracassos que ocorrem num mundo cada vez mais complexo e interligado, são facilmente atribuíveis a uns tantos heróis ou responsáveis. É possível que esta visão romantizada da liderança seja aliás funcional, na medida em que permite uma leitura mais simplificada e securizante da realidade.

E voltamos assim ao ponto de partida, à reafirmação de dificuldade em produzir ciência certa e derivar consequências práticas neste domínio tão evanescente e tão qualitativo como é a liderança. A ser assim quase seríamos tentados a dar razão aos que sustentam que a liderança é algo que não se pode ensinar. Mas isso não significa que ela não se possa aprender.

## NOTAS

- (1) R. Stewart — The relevance of some studies of managerial work and behaviour to leadership research In JG Hunt, D Sekaran e CS Schriesheim (eds.). **Leadership. Beyond the Establishment Views** Southern Illinois University Press, 1982
- (2) H. Mintzberg — Managerial Work. Analysis from observation **Management Science** 1971, 18: 97-110  
**The Nature of Managerial Work** New York: Harper & Row 1973
- (3) H. Fayol — **Administration industrielle et générale** Paris, Dunod 1950 (1ª ed. 1916)
- (4) J P Kotter — **The General Managers** New York: McMillan 1982
- (5) F. Luthans, RM Hodgetts e SA Rosenkratz — **Real Managers** Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co, 1988
- (6) D. Katz e RL Khan — **The Social Psychology of Organizations**, 2ª ed. New York: Wiley 1978 (1ª ed. 1966)
- (7) M. Sashkin e RM Fulmer — Toward an Organizational Leadership Theory In JG Hunt, BR Baliga, HP Dachler e CA Schriesheim (Eds.) **Emerging Leadership Vistas** Lexington Books, 1988
- (8) W. Bennis e B. Nanus — **Leaders** New York: Harper & Row 1985
- (9) W. Bennis — The four competencies of leadership **Training and Development Journal** 1984, 38 (8): 14-19
- (10) A. Zaleznik — Managers and leaders: Are they different? **Harvard Business Review** 1977, 55, 67-80
- (11) S. Lieberman e JF O'Connor — Leadership and Organizational Performance: A study of Large Corporations **American Sociological Review** 1972, 37, 117-130
- (12) S. Kerr e JM Jermier — Substitutes for leadership: Their meaning and measurement **Organizational Behaviour and Human Performance** 1978, 22: 375-403
- (13) J. Pfeffer — Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms In LL Cumings e BM Staw (Eds.) **Research in Organizational Behaviour**, vol.3, Conn: JAI Press 1981
- (14) KE Weick. Cognitive Processes in Organizations In BM Staw (Ed.) **Research in Organizational Behaviour** Greenwich, Conn: JAI Press 1979
- (15) É todavia de notar que este mesmo inquérito, passado em 1987, revelou que a figura mais admirada em termos de liderança política era a Senhora Thatcher, seguindo-se-lhe a grande distância o Papa e Gorbachev.

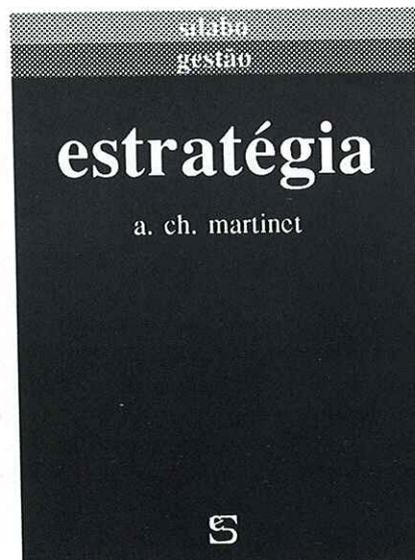
## Colecção sílabo gestão

Uma ferramenta de gestão

# estratégia

A. Ch. Martinet

Próximo volume: gestão - as funções da empresa



## Colecção economia & negócios

### A EMPRESA NUM MUNDO EM MUDANÇA

A. Ch. Martinet  
G. Petit

Este livro de iniciação esboça um quadro das principais evoluções e rupturas que afectam a empresa e desenvolve os eixos essenciais de mudança nas suas estratégias e gestão. Permite compreender o que é hoje uma empresa.

### MERCADO DE CAPITAIS E BOLSA

Bluford H. Putnam  
Sandra C. Zimmer

Uma viagem através de alguns dos mais importantes conceitos que é necessário apreender, de modo a perceber-se como, nos mercados financeiros actuais, o risco é avaliado e o lucro é obtido.

### IDENTIDADE DA EMPRESA E GESTÃO PELA CULTURA

Luís Reto  
Albino Lopes

Neste livro propõe-se uma leitura da vida organizacional em que as metáforas cultural, política e identitária, são os principais fios condutores

 edições sílabo, lda.

R. Passos Manuel, 99, 5º Esq. Lisboa Telfs. 520647/525880