



A ação da liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo

POR **SIGMAR MALVEZZI**

Desde o final da década de 1980, a equação gestonária dos negócios cresce em fertilidade e vulnerabilidade, por força da contínua e rápida evolução das tecnologias, da expansão da estrutura de comunicação de massa, do salto qualitativo no processamento das informações e da multiplicação das interações e intercâmbios. A diversificação de meios de acesso à informação e as facilidades do contato entre as pessoas enriqueceram as possibilidades de realização de metas e atividades em todos os campos da vida, principalmente na esfera dos negócios.

Em correlação a esse enriquecimento, a instabilidade do contexto e a velocidade dos eventos impactaram na probabilidade de riscos que, por sua vez, impactou no planejamento e na continuidade dos processos e projetos. Hoje, a avaliação dos riscos ecoa na demanda por mais competências, esforço e vigilância sobre as pessoas e os grupos. Evidências inegáveis da profundidade dessas mudanças aparecem em diversos campos da sociedade, como é o caso da riqueza e dos riscos intrínsecos à socialização mista das crianças (pelos contatos sociais diretos e pelos contatos eletrônicos) e à dinâmica da movimentação do capital financeiro. Uma nova sociedade desponta neste

início do século 21, exigindo mais competências e resiliência no agenciamento da própria vida e dos empreendimentos.

Dentro desse quadro, os negócios ganharam dinamismo e vigor, exigindo das pessoas ações afirmativas, contínuo desenvolvimento e atenção, mesmo na realização de metas simples. Na sociedade anterior à globalização, a realização de metas era uma atividade mais previsível e balizada por ações racionais, passíveis de programação e mais facilmente controláveis. Já na sociedade atual, a realização de metas se aproximou de uma situação de guerra, pela necessidade de contínuas verificações e contra verificações, e a manutenção de competências coletivas e de habilidades intuitivas. Nesse contexto, a liderança tem sido largamente reconhecida como valioso instrumento para se lidar com as incertezas e a volatilidade da sociedade que aprendeu a criar sistemas órfãos, dificilmente controláveis, mesmo pelos agentes reguladores mais competentes. A liderança desponta como elemento vital na equação da sociedade do atual momento histórico. Revisar e aprofundar a importância e a compreensão do conceito de liderança e o aprendizado de seu exercício no contexto do trabalho são os objetivos deste artigo.

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA Dependente de movimentos mais rápidos, enfrentando situações mais complexas e diante de muitas alternativas, a realização das metas dos negócios tornou-se uma tarefa mais difícil. É preciso superar a barreira das incertezas, arquitetar a busca e processamento de informações, sujeitar-se ao imperativo da ação em tempo real e depender de decisões de todas as pessoas envolvidas nas cadeias de produção. Essas condições exigem sinergia entre os diversos desempenhos humanos e sua integração às atividades técnicas. Dessa necessidade decorre o conceito de competências coletivas às quais a eficácia dos negócios está atrelada. Nessa equação, a liderança ganhou status de recurso estratégico porque consiste numa força capaz de influenciar todas as dimensões da subjetividade e da sociabilidade das pessoas.

Pesquisa recentemente publicada na França (2009) revelou que 40% dos profissionais desempenham suas tarefas dependendo de informações que são produzidas por outras pessoas e acessadas, em grande parte, por vias eletrônicas. A eficácia de condições de trabalho tão fluidas depende menos da engenharia das tarefas do que da ação de liderança da chefia, como instrumento integrador dos diferentes atores geograficamente dispersos, ao integrá-los numa competência coletiva. Mais do que no contexto pré-globalização dos negócios, hoje o desempenho eficaz depende do investimento nas lideranças das equipes para criar sinergia e legitimação daquilo que se faz e com quem se faz. Funcionando como uma força central, a liderança desponta como o mecanismo vital da integração subjetiva, da convergência de ações e da identidade coletiva, sem comprometer a competência criativa das pessoas.

Essa dependência da liderança, por parte dos negócios, tornou-se mais clara na medida em que a evolução tecnológica vinculou as decisões à velocidade e qualidade das informações. Quanto mais evolui a tecnologia, mais a liderança é legitimada como caminho para a arquitetura e eficácia dos negócios. Hoje, ela desponta como instrumento mais eficaz que a autoridade, porque consiste numa forma de coordenação e energização que não se limita a evitar os desvios e os erros, mas alimenta a motivação e a criatividade e, em consequência, participa como força positiva na produção

de qualidade. Aprender a ser profissional requer o aprendizado da liderança e do trabalho em equipe. A velocidade dentro do ambiente de trabalho é tão grande que as pessoas funcionam, na maior parte do tempo, no “piloto automático”, e por isso, a eficácia de seu desempenho depende da participação integrada de todos como sujeito coletivo. A liderança é a força mais apropriada para transformar as equipes em sujeitos coletivos.

Hoje, grande parte das pessoas trabalha sob a pressão de prazos curtos e metas apertadas, em condições de imprevisibilidade. A essas contingências, acrescenta-se a multiplicidade de interfaces entre os eventos, a interdependência das decisões e a necessidade de se processar e integrar informações. Essas demandas tornam as pessoas mais vulneráveis, pela carência de certezas em relação a seus referenciais e a necessidade do apoio sobre bases confiáveis de informação. As respostas a esses dois requisitos são encontradas no contato com os outros. Por isso, nada é mais atualizado para a atual gramática dos negócios do que a frase de Javé após ter criado Adão: “não é bom que o homem esteja só”. Da intersubjetividade nasce a força da liderança que energiza o trabalho individual e coletivo. A liderança participa da construção das competências profissionais pelo seu poder de complementaridade, sua capacidade de estímulo, pela força mimética da relação dos indivíduos com algum modelo e pelo poder transformador da crítica.

Essas novas condições do mundo dos negócios e a potencialidade de recursos implícitas na liderança ganham destaque diante de uma sociedade que demanda empreendedorismo porque seu futuro não é construído por um destino, ou por forças poderosas, mas edificado pelo empenho da ação coletiva. O futuro é construído pela força dos empreendimentos realizados através da articulação de trajetórias (ação estratégica) e da aplicação de investimentos (energização). Ambos, trajetórias e investimentos são ações direcionadas para a produção de eventos, modelando-os como o exigido pela obtenção de resultados específicos. A liderança participa ativamente dessas ações porque a realização de metas pode sofrer (e de fato sofre) a influência de forças mais poderosas do que os indivíduos, que nem sempre encontram condições favoráveis para as atividades que os resultados específicos exigem. Os indivíduos são impelidos

a construí-las. Por isso mesmo, nem a facilidade criada pelas tecnologias, nem a rapidez das comunicações diminuiu a dependência da ação sinérgica das pessoas. Grande parte dos objetivos propostos e realizados no mundo atual funciona como nas equipes de futebol. Para um time de futebol ganhar o campeonato, não basta ter excelentes jogadores. O trabalho é composto pela articulação estratégica do jogo, cuidado com suas condições físicas e “garra” dos jogadores. Essas três condições de nada valeriam, sem a integração da equipe durante o jogo. O trabalho de orientação (por parte do técnico) é um recurso fundamental e funciona como a liderança nas equipes.

Analogamente, a realização de metas por parte de uma equipe é produto da competência e do empenho do conjunto de indivíduos. Nessa tarefa, o individualismo é um obstáculo a ser superado, a sinergia é uma condição exigida para fertilizar o conjunto e o delineamento de trajetórias surge como uma forma de controle da dispersão. Toda equipe requer e estimula as lideranças. Parece que quanto mais a produção se enriquece com a evolução tecnológica, mais depende da ação da liderança. Que força é a liderança? E como essa força é construída?

Se a liderança é uma ação voltada para a construção de competências coletivas, sinergicamente integradas, então ela é um instrumento, um meio e não um fim. Muitas vezes, se considera erroneamente que a liderança é um fim, por força de uma cultura já evoluída, na qual a formação de líderes visava formar heróis para que o grupo se organizasse dependente deles. Frequentemente, os heróis apareciam como um fim, um libertador. Nessa época, a liderança poderia ser entendida como um fim. Nela, era importante o fortalecimento de pessoas, como se observou na formação de grupos políticos nos anos 1930, porque ao redor deles as pessoas eram aglutinadas em forças sociais e políticas. Nas condições de trabalho da sociedade atual, a liderança está longe dessa concepção que predominou por muitos anos e ainda contamina alguns grupos. Hoje, a liderança é percebida como uma força a serviço dos resultados do grupo. Nesse sentido, é um poder que existe para construir e servir o grupo, estimular a participação efetiva de todos, promover o consenso nas decisões e produzir sinergia de ações. O líder não é aquele que

SE A LIDERANÇA É UMA AÇÃO VOLTADA PARA A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS, SINERGICAMENTE INTEGRADAS, ENTÃO ELA É UM INSTRUMENTO, UM MEIO E NÃO UM FIM

produz resultados atrelando o grupo a si próprio, a qualquer custo ou preço, mas um facilitador da ação dos outros, capaz de inspirá-los para que se articulem e produzam os resultados desejados. Uma das ações mais necessárias na construção da liderança é a competência de reprodução da capacidade de continuidade do grupo, ou seja, como um requisito da sustentabilidade do grupo.

Entendida dessa forma, a liderança consiste na criação de mecanismos de produção de agência, ou seja, da ação que organiza o conjunto de meios eficazes para a transformação desejada pelo negócio. A agência consiste numa ação múltipla que identifica, arquiteta e põe em funcionamento o conjunto de meios que podem gerar essa transformação dentro de determinadas condições de tempo e espaço. Atuando dessa forma, a agência consiste na organização das causas e determinantes da transformação desejada no contexto. A liderança constitui uma agência porque é uma função facilitadora que apoia e oferece os recursos que as pessoas necessitam para integrar os meios humanos, técnicos e materiais exigidos pelas metas dos negócios. Dentro de um ambiente fluido e complexo, não é o líder que organiza as atividades, mas os membros da equipe, tomando decisões em tempo real e acopladas entre si.

Nesse sentido, a ação de liderança consiste numa força que mobiliza os indivíduos em suas competências e potencialidades de interação e comunicação. Antes de qualquer outro resultado, a liderança promove a integração dos objetivos da empresa às ações dos membros das equipes, mobilizando-os como os reais agentes da transformação demandada pela realização das metas. Assim, um efeito da liderança é a produção da ligação entre a motivação, a adesão dos colaboradores e a eficácia de seus desempenhos, três ações dependentes da liberdade, da inteligência e da subjetividade dos profissionais.



O QUE É LIDERANÇA? Depois da análise da importância da liderança como instrumento de gestão, surge a questão do por que a liderança apresenta esse poder de mobilização de integração. De onde vem o poder que se constata nos líderes? A primeira resposta a essa questão pode ser sintetizada no fato de que a liderança é um poder construído pela ação dos líderes e não um poder intrínseco a alguma de suas características. No campo das ciências sociais há consenso de que a liderança é um poder relacional, porque nasce a partir da relação entre as pessoas. Os líderes não nascem líderes, mas aprendem como podem influenciar os grupos e as pessoas ao seu redor. Eles chegam a essa condição, não pelas suas características pessoais, mas pelo uso que fazem dessas características quando atuam em grupos ou interagem com outras pessoas. Aprender a liderar significa menos adquirir novas características pessoais do que aprender a agir dentro e com o grupo, a partir das características que o indivíduo já tem.

Como se dá esse agir transformador a partir do conjunto de predicados pessoais? A força da liderança está sempre alicerçada em sua dimensão inovadora. O agir gerador de liderança é potencialmente inovador para o grupo – nele está a contribuição para a otimização das ações do grupo e é fundamental que os outros percebam esse potencial. A ação dos líderes é inovadora porque é um modo de agir que oferece aos membros do grupo um caminho alternativo para a solução de algum problema, dificuldade ou impasse. O agir da liderança sempre coloca uma opção diante dos outros ou, em outras palavras, coloca os outros diante de uma escolha. É uma ação enriquecedora e inteligente porque oferece ao grupo oportunidades de diferenciação de sua equação atual. A diferenciação consiste numa ação criativa, na qual se constata como o mundo pode ser diferente daquilo que ele é hoje. Diante de opções possíveis, o grupo é impelido a se mobilizar para avaliar, prever e escolher. Essa simples ação promove a comunicação e a interação entre os seus membros, elemento necessário à integração.

Buscando a compreensão das ideias propostas, a comparação às possibilidades visíveis e a previsão dos resultados, o grupo é estimulado a reagir e interagir expondo suas ideias, opiniões, argumentos, a avaliar, buscar legitimação dessas avaliações e assumir a responsabilidade pela escolha. Essas ações criam oportunidades ímpares para que os membros do grupo se percebam semelhantes ou distintos na forma de pensar, na valorização das consequências de suas escolhas e nas críticas sobre sua própria atuação. Nessa troca de percepções, sensações e opiniões, os indivíduos têm oportunidades de se perceberem compartilhando suas subjetividades, condição que facilita a construção do grupo como força coletiva. Frequentemente, nessas ocasiões aparecem mudanças nos discursos – o “nós” substitui o “eu”. Igualmente, os indivíduos percebendo suas semelhanças tendem a estreitar seus vínculos, formando alianças que pouco a pouco vão consolidando o grupo como um ser coletivo. Essa forma de agir, exigida pelas escolhas, contribui para que os membros do grupo se reconheçam como partes de um todo, como pessoas que compartilham as mesmas condições e metas e, por isso, é justo que atuem somando e integrando suas energias. A ação da liderança aparece claramente nesse processo.

Nesses movimentos de interação, comunicação, julgamento e escolhas, desencadeados pela ação inicial que propôs alguma inovação para o grupo, cria-se uma estrutura que tem sido chamado de sistema sócio-cognitivo-operativo no qual a compreensão, a interação e a ação ocorrem em sinergia. A ação da liderança tem como foco a gestão desse todo, desse sistema intersubjetivo. O líder desponta como um facilitador da manutenção e evolução desse sistema como instrumento da transformação desejada na realização das metas do grupo. Nessa ação, aparecem algumas dimensões fundamentais que esclarecem a operacionalização da forma como esse sistema é trabalhado.

A primeira dimensão presente na reprodução da liderança é o agir, que contribui para a com-



preensão da inovação proposta. Toda situação nova impacta nos sistemas de valores e crenças dos indivíduos, por isso pode tanto ser aceita como rejeitada. A construção da liderança contribui para o esclarecimento e o ajuste, tanto da inovação como dos sistemas de crenças e valores dos membros do grupo. A segunda dimensão consiste na identificação, reconhecimento e avaliação dos conflitos criados pela inovação. Nesta dimensão aparece o agir, que busca ao mesmo tempo esclarecer e legitimar a inovação apresentada anteriormente. Sem o esclarecimento, a legitimação será mais difícil, porque ela depende da compreensão e integração dos significados como uma realidade consistente para os indivíduos. Nesse processo, é comum enfrentar resistências que demandam aprofundamento das explicitações e seus desdobramentos sobre outros significados. A terceira dimensão é o caráter motivador da ação de liderança sobre o grupo. A inovação apresentada pode mobilizar os indivíduos a agir energizando sua vontade de participar e de contribuir para o grupo e sua finalidade. Para tanto, é preciso que os membros do grupo percebam a coerência entre a inovação e seus objetivos e desejos pessoais. Frequentemente, o poder motivador da inovação apresentada vem da percepção dos vínculos entre a transformação operada pela inovação e os ideais conscientes e inconscientes dos indivíduos. Outra dimensão aparece na oportunidade que a nova situação oferece para os indivíduos afirmarem sua individualidade e se reconhecerem como agentes através de uma escolha pública. Dentro dos grupos, os indivíduos estão sempre em movimento para reafirmar ou alterar suas identidades. O agir, a participação e a interação são os veículos normais para a gestão das identidades. Toda inovação aparece como uma oportunidade para o indivíduo enfatizar ou minimizar sua semelhança, sua distinção com outros ou com personagens que rondam os grupos. As inovações que surgem no grupo são recursos que os indivíduos podem aproveitar.

Assim, a função facilitadora exercida pela ação da liderança pode ser sintetizada no trabalho de gestão dos sistemas sócio-cognitivo-operativos, semelhante à gestão de um campo de forças que integra processos objetivos e subjetivos. Nesse sentido, a liderança é uma ação inteligente porque traz implícita uma potencialidade inovadora para o grupo e contribui para o seu enriquecimento, oferecendo recursos que ele ainda não utilizou. Além disso, também aparece como uma ação comprometida, porque tem como alvo a contribuição para o desenvolvimento do grupo. A liderança é uma ação que ajuda o grupo a identificar e a ampliar seus caminhos, a superar seu estado atual para ser melhor do que ele é num determinado momento. A busca da liderança de um grupo consiste na busca do salto qualitativo da condição e do resultado desse grupo.

Entendida dessa forma, a liderança é uma competência que pode ser desenvolvida, porque esta capacitação nada mais é do que o treinamento de pessoas para compreenderem o grupo como um sujeito coletivo que mantém seus membros como sujeitos individualizados. A compreensão do funcionamento dos grupos vem do entendimento dessa interface entre os indivíduos como pessoas singulares e como um todo. Por isso, ninguém é ou continua líder se não seguir investindo em sua relação com o grupo. Esse investimento implica uma relação de interdependência, na qual muitas vezes é difícil constatar a diferença entre líderes e liderados. Parece uma contradição, mas a liderança mobiliza todos a serem líderes – eles se interinfluenciam, porque a liderança é uma via de mão dupla. A ação de liderança sempre confirma que os líderes são membros do grupo porque se submetem ao jogo como um membro igual aos outros, que realiza as tarefas visando os mesmos objetivos que os demais. Ser líder é mais fácil do que se pensa – basta aprender a ser igualmente comprometido e envolvido.

Sigmar Malvezzi, PhD, é professor convidado da Fundação Dom Cabral e professor associado do IP-USP.