



## LIDERANÇA – VERDADES REVELADAS

*“Na natureza não há nem prêmios nem castigos: apenas consequências.”*

*Robert Ingersoll*

---

CMG (RM1-FN) Paulo Roberto Ribeiro da Silva

---

### PALAVRAS INICIAIS

O que é a verdade? Será que é o inquestionável, o absoluto? Não sabemos! Muitos já tentaram defini-la e nessa empreitada sempre foram surpreendidos pela incapacidade de fazê-lo, pois haviam se esquecido de que é impossível a quem está contido definir o contendor. Este é um conceito complexo, pois envolve pré-definir perfeição, que julgamos ser um atributo necessário para alcançar o absoluto, que não é Humano, limitado, falho, nem perfeito. Se não está ao nosso alcance, como, então, nos aventurarmos neste terreno incerto?

É inevitável que teremos que simplificar, desmistificar, enfim, humanizar a verdade de modo a torná-la palpável e digna de ser manuseada. Partamos da seguinte premissa: a verdade para o autor é a sua ver-

dade, fruto de experiências e observações vivenciadas ao longo de mais de 40 anos de profissão, pautadas por períodos acadêmicos que de certa forma podem dar alguma credibilidade às suas afirmações. Evidentemente existem outras “verdades” que poderão e deverão surgir e se confrontar; entretanto, o que é vital é a possibilidade de gerar um debate sadio, desprovido de veledades e melindres e, assim, tentar nos aproximar de alguma coisa mais palpável, algo mais “verdadeiro” e, portanto, mais sólido, a partir da qual possamos nos aperfeiçoar e nos permitir chegar à “perfeição”.

O desconhecimento abate aqueles que são sedentos por crescimento intelectual e evolução pessoal. A dúvida nos inquieta, expulsando-nos da zona de conforto. Quando interagimos e, neste processo social, somos

alcançados por estímulos que julgamos incoerentes, superficiais e perigosos, aí então tudo se magnifica e assume outra dimensão, pois, ao se constituírem em ingredientes usuais na formação dos consensos, acarretam distorções e ações inimagináveis. Esse foi o mote que levou o autor a se indignar e a explicitar suas “verdades” sobre o processo da LIDERANÇA. Acompanhemos esse processo e tiremos nossas conclusões, testando suas “verdades”, validando-as ou não.

## TEORIAS DE LIDERANÇA – A ETERNA BUSCA DE UM MELHOR CAMINHO

*“Têm aparecido e desaparecido muitas teorias sobre liderança. Algumas se concentravam no líder. Outras se concentram na situação. Nenhuma resistiu à prova do tempo”.*

Warren G. Bennis

As pessoas são carentes de conhecimento assim como são dependentes do social. Em suas interações compartilham informações, crescem e se aperfeiçoam. Nesta dinâmica surgem naturalmente as estratégias de influência com interesses diversos, notadamente a busca pelo poder em todos os seus matizes.

No processo gerado por esse viver em grupo, constata-se o despontar de alguns indivíduos com atributos que os capacitam a guiar os demais de maneira consensual. Inteligência, competência, empatia; sejam quais forem estas características, eles as possuem, o que em muitas situações enebria os seguidores e os arrasta para o céu ou para o inferno, dependendo dos valores éticos envolvidos.

Desde os tempos mais remotos, o Homem se questiona sobre esta metacapacidade “milagrosa”, tentando decifrá-la, compreendê-la e, até mesmo, manipulá-la. Uma infinidade de estudiosos aceitou este desafio e se lançou na perseguição da gênese que envolvia este mistério denominado Liderança. Fazendo coro com essa afirmação, John K. Clemens e Douglas F. Mayer em seu livro “Liderança, o toque clássico” afirmam:

*Não é surpreendente que livros como As Vidas dos Homens Ilustres...ofereçam ricas perspectivas sobre liderança. Afinal, os problemas centrais para uma liderança efetiva – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação pouco mudaram nos últimos 3.000 anos. Esses problemas foram enfrentados pelos Egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre*

*quando criou seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos. Liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais. Após estudar mais de 3.000 livros e artigos sobre liderança, escritos ao longo dos últimos 40 anos, certo pesquisador conclui que não se sabe muito mais a respeito desse do que se sabia quando toda a confusão teve início.*

Num primeiro momento, pesquisou-se a vida de notórias personalidades, garimpando os segredos ocultos naqueles desempenhos excepcionais. Consultaram biografias, analisaram comportamentos, relatos e tudo o que poderia apontar algum indício que justificasse toda aquela excelência.

Muitos foram os estudos (teorias) apresentados como definitivos ou quase isso. Os pioneiros propalavam que ser líder era um dom e que, portanto, era um privilégio dos bafejados pela graça divina, o que condenava os demais a tão somente serem seguidores “ad eternum”.

Posteriormente, para a felicidade de todos, foram surgindo outras teorias com novas abordagens, estendendo o manto divino da liderança sobre qualquer pessoa que a desejasse e buscasse decididamente. Ou seja, a liderança não era somente inata, mas também e, principalmente, uma virtude adquirida por meio da vontade e a consequente mudança de atitude.

A partir da constatação dessa realidade, desmistificando o ato de liderar, desencadeou-se uma avalanche de estudos no afã de apontar caminhos objetivos, que permitissem um acesso à fonte dos prodigiosos recursos que até então ainda estavam sob um denso véu de ignorância, agora em franco processo de ruptura. A Teoria do Grande Homem, “The big Five”, e suas teorias congêneres surgiram enfatizando a essencialidade dos traços (atributos), agora já divorciadas de sua predestinação genética. Em sequência, e sem rigor cronológico, vieram as teorias comportamentais da Universidade Ohio, Michigan, e a teoria de White, Lippitt e Lewin, estabelecendo a classificação dos estilos de liderança em autocrático, democrático e *laissez-faire*, demonstrando a insuficiência dos atributos e revelando que não bastava tê-los, o fundamental era também comportar-se de modo a compartilhar poder com os liderados. Esses estudos foram pioneiros no aporte do componente emocional no processo de influência interpessoal, na medida em que o ato de liderar é um processo interativo e precipuamente emocional. Até

esse momento ficava patente que não bastava Ter, era necessário Ser e Ser por inteiro. Entretanto, verificou-se que ainda faltavam algumas peças na montagem deste enorme quebra-cabeças.

A vida tem demonstrado a sua mutabilidade, gerando com frequência contextos situacionais variáveis em que Ser da mesma forma em todos os momentos jamais encontrou eco na realidade. Os grandes líderes demonstravam flexibilidade e mudavam quando necessário, contextualizando-se, a fim de obterem respostas satisfatórias, o que revelava a importância de agir diferente em situações diversas, surgindo, daí, as inúmeras teorias situacionais/contingenciais.

É lógico que a flexibilidade deve ser um atributo relevante do líder, sobretudo quando as variáveis situacionais vão surgindo, requerendo atitudes específicas. Neste ponto, surgem todas as perplexidades que as teorias situacionais buscam responder – O que, como, quando e quanto flexibilizar? Deve-se focar mais no trabalho ou nas pessoas que realizam os trabalhos? Caso o contexto temporal seja restritivo, como se deve proceder com os subordinados? E se os “colaboradores” são imaturos emocionais e/ou profissionais? Deve-se começar um trabalho com novos subordinados de uma forma mais autocrática? E se o pessoal ainda não demonstra uma interação satisfatória? São perguntas sobre perguntas, dúvidas sem fim e, evidentemente, teorias a encher compêndios e tratados.

Dentre as teorias situacionais mais conhecidas despontou, então, a de Hersey- Blanchard, preocupando-se com o relacionamento entre a maturidade dos subordinados e o foco do líder na tarefa ou no relacionamento. Outra teoria interessante é a de Fiedler, com o seu Índice de Favorabilidade Situacional, que avalia o relacionamento líder-liderado, a percepção de poder pelo subordinado e o grau de estruturação da tarefa, tentando indicar ao líder onde deveria ser dada ênfase no processo da liderança. A teoria de Vroom-Yetton chegou preocupada em facilitar o processo decisório, sugerindo a seleção de um estilo ideal de liderar para a tomada de decisão, e variando conforme a menor ou maior participação dos subordinados no processo. A do Caminho-Objetivo (“Path Goal”) veio propalando que o líder deveria se responsabilizar pelo acompanhamento dos liderados durante toda a execução das tarefas, recompensando-os pelo atingimento de metas intermediárias e removendo os obstáculos que porventura viessem a surgir. Como se pode constatar, todas estas teorias, em graus diferentes, esforçavam-se para resolver o seguinte dilema: Como o líder deveria agir diante da diversidade de variáveis situacionais envolvidas?

Prosseguindo na eterna pesquisa de uma melhor explicação do fenômeno da liderança, surgiu a teoria transacional explorando o interesse humano, fazendo com que as ações dos liderados viessem sempre acompanhadas de uma gratificação de qualquer espécie oferecida pelo líder, o que gerava uma motivação pontual vinculada estritamente à transação “negociada”. Por outro lado, a liderança transformacional chegou como contraponto daquela enfatizando a importância do líder em dar uma visão inspiradora (motivação), um estímulo intelectual (delegação de autoridade) e uma consideração individualizada aos liderados (foco nas pessoas), proporcionando uma motivação consistente e duradoura, o que denotava uma priorização do fator confiança como elemento aglutinador das relações líder-liderados.

Mais recentemente começaram a se manifestar algumas teorias vanguardistas, como as Neo-Carismáticas, a Servidora, etc. Por estas teorias carregarem novas abordagens ligadas especialmente a aspectos atrelados à autoajuda e a um viés filosófico/religioso, elas têm um grande apelo junto a um significativo número de pessoas, fazendo com que prontamente sejam adotadas mais pela emoção do que por razões racionalmente consistentes. **A decisão de adotar uma teoria específica não deve, sob nenhuma hipótese, estar desvinculada dos aspectos situacionais e, dentre eles, principalmente, a cultura e o clima organizacional da instituição na qual esteja inserida.**

Atualmente, a liderança transformacional tem adquirido grande destaque por se mostrar adequada e perfeitamente exequível ao atender ao clamor das exigências contemporâneas na busca do melhor rendimento individual e coletivo, como também à significativa valoração dos aspectos humanos dos liderados.

*“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.*

*Abraham Lincoln*

O fundamental é que essa imensa gama de estudos e teorias não se rivaliza intencionalmente. As diferenças as personalizam e permitem um avanço irregular, mas contínuo, na busca de uma melhor forma de explicar o fenômeno da liderança, conforme afirma:

*Isso quer dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques comple-*



*mentares uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferece uma visão mais completa sobre o assunto.*

*Cecília Whitaker Bergamini*

## **PALAVRAS DE ALERTA**

*“Prudente: um homem que acredita em dez por cento daquilo que ouve, num terço daquilo que lê e em metade daquilo que vê”.*

*Ambrose Bierce*

Quando nos dispomos a falar sobre algum assunto, mesmo aquele em que nos julgamos especialistas, temos que ponderar com muita sabedoria os argumentos que respaldam nossas ideias, pois certamente existem pessoas com pontos de vista diversos e possivelmente tão ou mais válidos do que os nossos. Este alerta ganha maior destaque quando o assunto em questão é julgado como de conhecimento geral e, portanto, conta com inúmeros “experts”.

Na história da humanidade, deparamo-nos frequentemente com temas que por sua transversalidade permeiam diversas áreas do conhecimento e, assim, arrastam estudiosos, interessados, curiosos e aventureiros. Nessa dinâmica surge todo tipo de coisas: doutrinas, manuais, estudos fundamentados, comentários e, até mesmo, um sem número de tratados (“bíblias”) na busca da “reinvenção da roda”.

Seria leviano se pretendêssemos exigir total ineditismo num tema de tamanha importância e popularidade como a Liderança, entretanto há que sermos humildes e prudentes em nosso caminhar, não só neste tema como principalmente em nosso viver.

No século em que vivemos, estamos sendo “afogados” no oceano de dados, informes e informações, pois as pessoas não enxergam limites/barreiras que as impeçam ou dificultem de difundir suas ideias, e isto é muito bom! No entanto, a liberdade plena aporta consigo um elemento perverso, que é a permissividade – característica que permite contaminar o bem com o mal e o verdadeiro com o falso.

A Liderança não possui somente atributos genéticos e, portanto, inatos. Isto já está plenamente comprovado. Qualquer pessoa é capaz de adquirir e desenvolver traços que lhe possibilitarão tornar-se um Líder. Basta desejar e buscar. Buscar onde? Em universidades, escolas, seminários, assessorias (“mentoring”, “coaching”, etc.) “sites” e bibliografias? As fontes são intermináveis, porém como poderemos confiar em sua idoneidade, competência e desinteresse?

Todos falam de Liderança. Nas últimas décadas tornou-se lugar comum falar sobre este tema. A questão é que atualmente ele está se tornando modismo e fonte de interesses outros que não estão comprometidos com o engrandecimento dos indivíduos e das instituições. Basta entrar em qualquer livraria e tropeçaremos num amontoado de literatura jorrando, aos borbotões, “novas” abordagens e “insites” revolucionários de antigas e muito conhecidas posições, agora travestidas de novas roupagens como se inéditas fossem.

Reescrevem a Bíblia, parafraseiam livros clássicos, recontam velhas histórias como se fossem experiências autoexperimentadas. Esses profissionais de púlpito que jamais exerceram chefias, nunca fitaram os olhos de um subordinado (hoje chamado de colaborador na intenção de redefinir de forma politicamente correta o que continua a vigorar na maioria das instituições – Eu mando e você obedece!). Desconhecem onde se situa o vestíário dos empregados, o estado do seu refeitório, as condições dos seus sanitários e, principalmente, quem são, como vivem e quais são seus problemas profissionais, emocionais e pessoais.

Com ajuda de um excelente “marketing” e através de uma performance teatral impecável, esses “modelos” teóricos estão fazendo doutrina, estabelecendo princípios e referências, e são capazes de atrair multidões, honestas e sequiosas por conhecimento, induzindo-as a despender quantias significativas, para reaprender com uma abordagem diferente aquilo que normalmente já sabem.

**Cuidado!** Sejamos prudentes nas escolhas das pessoas que nos apontarão os caminhos que haveremos de trilhar. Não nos é permitido continuar a ser inocentes e vítimas dos modismos e malabarismos de tablado desses “intelectuais” e de suas falsidades ideológicas, a menos que queiramos pagar um alto preço em intervenções curativas traumáticas nas deformações adquiridas.

## **PROJETOS DE LIDERANÇA – CUIDADO!**

As instituições são como as pessoas que as compõem: ora estão saudáveis, otimistas e produtoras, ora debilitadas, desmotivadas e em declínio. Ao longo do estudo da liderança, constata-se que as instituições, e por decorrência a sociedade na qual elas estão inseridas, têm apresentado sintomas característicos de inúmeras disfunções que nos remetem inexoravelmente às pessoas que as lideram ou deveriam fazê-lo. Será que não estamos nos dispersando ou, até mesmo, nos iludindo na procura daquilo que tememos encontrar?

Não estamos fazendo uma pajelança na busca desesperada de uma solução milagrosa que provavelmente não será alcançada, pois nos “esquecemos” de que o suor e o sacrifício precedem o sucesso? Tudo isto exige muita maturidade e reflexão!

*“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”.*

*Albert Einstein*

É notório que as soluções existem e podem ser encontradas; uma prova disto é o progresso da humanidade. Desde o controle do fogo pelos Homens primitivos até o manipular dos átomos e dos genes, a humanidade tem obtido vitórias retumbantes, ampliando sem cessar os seus horizontes e empurrando cada vez para mais distante a névoa misteriosa do desconhecimento.

Graças às revelações ou “insights” de milhares de abnegados e desbravadores que surgiram nos mais diversos setores – tecnológico, econômico, político, social, filosófico, etc. – temos sido contemplados com novas formas de pensar e agir, enfim, de viver. Mas não um sobreviver solitário e egoísta, e sim um conviver saudável e solidário em sociedade, onde nasce o coletivo, sem mortificar o individual que nos humaniza.

De fato, não existe um jejum de soluções. Pode-se afirmar convictamente que elas estão a nos rodear. O perigo é nos iludirmos, sendo inocentes, generalistas e superficiais, deixando-nos enganar por soluções detentoras de “resultados mirabolantes” que avocam para si predicados inéditos e definitivos.

Como é sobejamente conhecido, esse diagnóstico tem se mostrado verdadeiro em todas as áreas do saber. No entanto, o mais grave é que a adoção prematura de linhas de ação ainda imberbes, especificamente no setor das Ciências Humanas, tem arrastado a humanidade para situações controvertidas, aportando convulsões, sofrimentos e dores.

Nesse processo interativo gerado na sociedade, os relacionamentos acontecem e naturalmente apresentam desfechos de graus variados. Uns aglutinam e se reproduzem, outros distanciam e discriminam. Nesta dinâmica desponta, então, a figura do líder e da liderança com a tarefa de disciplinar e orientar, de, enfim, trazer ordem e facilitar o atingimento de objetivos.

O exercício da liderança aglutina em si uma enormidade de atributos e atitudes que permitem às pessoas produzirem com motivação e felicidade, resultando em um rendimento ótimo. Caso isso não se realize dentro de um

nível esperado, o que gera um descompasso, deve-se atuar no processo (líder, liderados, situações e interações), para definir ou reconduzir as ações a um patamar de excelência que equacione aquele estado de insatisfação e ansiedade. Nesse esforço na busca do equilíbrio, os assuntos devem ser tratados com densidade e robustez, evitando-se disseminar conclusões apressadas, de pronto uso, normalmente descartáveis e com data de validade por vencer.

A sociedade contemporânea, em sua eterna busca por inovação, o que é válido, inúmeras vezes tem trazido a reboque ineditismos que ignoram soluções já alcançadas e, portanto, abandonam-nas precocemente sem pelo menos testá-las. Como criar um antídoto para este mal? Será que o contágio está estabelecido e só nos resta tomar o “coquetel” anti-HMS (Hipocrisia, Mediocridade e Superficialidade), a fim de ganharmos uma sobrevida?

Não existe uma única resposta. É evidente que podemos prevenir, mas de toda forma teremos que ter sabedoria para repensar e reavaliar as consequências da adoção de soluções inadequadas, inexecutáveis e, até mesmo, inaceitáveis que estão a nos rodear, enganando-nos e impedindo-nos de alcançar resultados sérios e consistentes que poderiam ser obtidos por meio de reflexões maduras baseadas em diagnósticos há muito conhecidos.

Como uma necessidade social, a liderança surge, espontaneamente, não requerendo meios hierarquizados para o seu desenvolvimento. Contudo, após a sua gênese, surge naturalmente uma hierarquização de pessoas, definindo atribuições, mesmo que informais. Nestas situações “espontâneas”, o líder surge de uma espécie de clamor coletivo dos seus membros que o identifica como a melhor pessoa para conduzi-los. Em outras situações, entretanto, a liderança se implanta em ambientes hierarquizados, podendo ou não se utilizar dessa hierarquia para o seu desenvolvimento. Nestas circunstâncias, espera-se que a liderança seja exercida por aquele indivíduo que ocupa a função de chefia, pois assim haverá uma conjugação de predicados, o que facilitará sobremaneira o exercício do mando. Caso isso não se verifique, a instituição poderá iniciar um programa de capacitação do chefe ou, até mesmo, de sua substituição por outro mais habilitado.

A verdade é que a busca de soluções heterodoxas, elegendo outros personagens como líderes ou seus prepostos, encontram incontáveis registros de retumbantes fracassos na história da humanidade. Não nos esqueçamos de que jamais se valoriza um chefe desacreditando-o ou simplesmente desonerando-o de algumas de suas atribuições de principal personagem no processo de li-

derança da instituição, empresa, departamento, etc. **O ato de liderar é uma prerrogativa inalienável dos chefes em instituições hierarquizadas!** Evidentemente que neste processo o chefe pode ser assessorado, notadamente nos aspectos administrativos de sua função.

O líder é o “espelho” do liderado! O conselheiro, orientador e amigo. O pai exigente, o exemplo a ser seguido e até mesmo o confessor. Nas horas de necessidade, é o primeiro a ser procurado na certeza de uma palavra de estímulo, conforto, sabedoria e, especialmente, de orientação pessoal e profissional.

*“A menor distância entre duas pessoas é o riso e as lágrimas”.*

Jung

**Liderança não se delega!** Ela se alimenta de exemplos coerentes. Muitos dizem que é como o amor – Todos a conhecem por vivenciá-la, mas poucos são capazes de defini-la. Plagiando a Bíblia Sagrada – que Deus nos perdoe –, o ato de liderar pode ser compreendido como o amor bíblico que é sofredor, benigno, não é invejoso, não se vangloria, não se ensoberbece, não se porta inconvenientemente, não busca os seus próprios interesses, não se irrita, não suspeita mal, não se regozija, mas se regozija com a verdade, tudo sofre, tudo crê, tudo espera e tudo suporta (I Coríntios 13,4-7).

*“Nada é mais comum que falar do amor, nada é mais raro que falar dele adequadamente”.*

*François-Joachim de Pierre de Bernis  
(Cardeal de Bernis)*

O verdadeiro Líder é como o chefe de uma família saudável, ninguém precisa procurar na rua referências e orientações. Elas se encontram em todas as ações que minuto a minuto são vivenciadas por todos dentro de casa. Que isto nos sirva de orientação para que não nos aventuremos em projetos/programas de liderança

eivados de vícios. **Fortaleçam o Chefe que a instituição será engrandecida!** Não esqueçamos que a centralidade da liderança está nas pessoas e na Confiança criada entre elas pelo seu exercício salutar.

**Outro flagelo que nos assola é a confusão, intencional ou não, entre programas motivacionais e programas de liderança. Estes excedem aqueles!** As tentativas de formar líderes tão somente por meio de programas motivacionais estão fadadas ao fracasso.

*“A motivação sozinha não é suficiente. Se você conhecer um idiota e motivá-lo, você terá então um idiota motivado”.*

Jim Rohn

A contratação de líderes “prêt-à-porter”, gerados em culturas organizacionais exógenas, utilizando-se de recursos performáticos impactantes, podem até nos impressionar em suas rápidas e dispendiosas apresentações, porém já na manhã seguinte nossas carências ressuscitam sequiosas por estímulos autênticos somente encontrados entre nossos pares.

*“Há vezes em que é preciso uma viagem de autodescoberta para perceber que nada é como o nosso lar”.*

Anais Nin

A formação de líderes pressupõe identificação profissional, a conscientização de valores, assimilação de atributos, o envolvimento emocional de todos e, a decisão de mudar comportamentos. Liderar demanda, portanto, uma introspecção, conscientização e uma decisão. Para sermos líderes, devemos mudar e mudar muito. É primordial um “nascido de novo”, e este processo não acontece por decreto (ordem), ele surge primeiro em nossos corações e mentes.

*“Quem não conhece o caminho que leva ao mar deve buscar a companhia de um rio”.*

Plauto

#### BIBLIOGRAFIA

BENNIS, W. & Nanus, B. *Líderes – Estratégias para um liderazgo eficaz* (ed. 2001). Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S. A., 1985.

BERGAMINI, C. W. *Liderança – Administração do Sentido* (1º ed.). São Paulo, Editora Atlas S. A., 1994.

CLEMENS, J. K. & Mayer, D. F. *Liderança: Um toque clássico*. São Paulo, Editora Best Seller, 1989.

SILVA, Paulo R. R. *A Ética na Guerra do Século XXI – Monografia*. Rio de Janeiro, Escola de Guerra Naval, 2001.

STAMPS, Donald C. *Bíblia de Estudo Pentecostal*. Rio de Janeiro, Casa Publicadora das Assembléias de Deus, 1995.