

Liderança: uma nova visão

TÂNIA MARA BOTELHO

SUMÁRIO

1. *Introdução.* 2. *Transformações e constatações.* 3. *Estudos existentes.* 4. *A nova liderança integral.* 5. *Conclusão.*

1. *Introdução*

Liderança é um processo de persuadir ou exemplo pelo qual um indivíduo ou grupo influencia pessoas e as conduz para concretizar objetivos, ajudados pelo líder e por seus seguidores. Em qualquer tipo de grupo estabelecido, indivíduos diferentes preenchem papéis diferenciados, e um dos papéis é o de líder. Líderes não podem ser pensados fora de um contexto histórico, de sua função e do sistema em que estão inseridos. As partes integrantes do sistema contêm as forças necessárias para o trabalho do líder. Os ambientes onde os líderes atuam são infinitos, e existem diferentes tipos de líderes e de estilos de liderança. Em alguns casos o ponto forte da liderança é a eloquência, em outros a capacidade de avaliar, a coragem, entre outros. Alguns são excelentes líderes em termos morais e outros levaram muitas vezes a humanidade a terríveis situações. É necessário não confundir liderança com *status*. Mesmo em grandes corporações e agências do governo, as posições de executivos no topo da hierarquia podem significar simplesmente o número um da burocracia. Podemos, evidentemente, encontrar líderes nestas posições. Mas é importante lembrar que os chefes são obedecidos e os líderes são respeitados.

É necessário, ainda, não confundir liderança com poder. Líderes usam a energia de poder para concretização de sua ação. Entretanto, muitas pessoas que têm poder não possuem nenhuma qualidade de liderança. Seu poder deriva simplesmente do acúmulo de dinheiro,

Tânia Mara Botelho é professora e pesquisadora no Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Doutora em Ciência da Informação pela Loughborough University e pós-doutoranda pela Syracuse University na área de liderança. Atualmente é Vice-Diretora da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da UnB. Trabalha na linha de pesquisa de informação e sociedade e ampliação da consciência individual e coletiva.

ou da capacidade de infligir punição aos outros, da capacidade de controlar uma máquina institucional ou por ter acesso fácil à imprensa. Um ditador, por exemplo, tem poder, mas não é líder. E, finalmente, não confundir liderança com autoridade. Autoridade é simplesmente o poder legitimado. Liderança requer muito esforço e energia. E muita confusão tem sido feita entre liderança e autoridade. Liderança não é uma simples tarefa para ser realizada. O líder desempenha funções, entre outras, de visão de metas a longo prazo, afirmação de valores mais elevados, motivação, gerenciamento, servir de símbolo e exemplo, representar ideais, renovar a sociedade. Liderança é uma conquista, e a única coisa que verdadeiramente se conquista é a nós mesmos. De acordo com Kouzes e Posner(1), o desenvolvimento da liderança é, em última análise, o autodesenvolvimento e, finalmente, a liderança tem como maior desafio o desafio pessoal. Bennis(2) diz que no final, tornar-se um líder é sinônimo de tornar-se você mesmo.

São dois elementos essenciais para a liderança: consciência e verdade. Consciência é entendido como a capacidade de discernir dentro de determinado contexto e visão de realidade. E verdade é entendido como uma função do nível de consciência.

Assim, $v = f(c)$ onde $\frac{C}{V} = \text{consciência}$

Estes elementos essenciais quando usam a energia de poder necessitam de um ingrediente fundamental que é o Amor.

CONSCIÊNCIA
M
O
VERDADE

Nestes termos, a liderança que estamos falando é uma nova abordagem que chamamos de liderança integral e que define liderança como uma função necessária nas relações societais, de forma a facilitar o processo de alavancagem da sociedade para um novo sistema de inteligência social. Assim, liderança pode ser vista como $L = \frac{V = f(c)n}{A}$ onde L = liderança, V = verdade e A = amor.

A liderança nada significa se não existem valores e os únicos valores com os quais é possível contar são aqueles de que se tem profunda consciência e que foram absorvidos através da experiência. É dentro deste contexto de líde-

res como agentes de mudança, um desafio para esta nova visão da realidade, que desenvolvemos este artigo.

2. Transformações e constatações

A transformação por que passa nossa sociedade hoje tem levado a discussões sobre a problemática de desenvolver recursos humanos. Assim é que os temas têm variado muito em torno da efetividade e do fazer o indivíduo produzir mais. Este progresso tem também o seu avesso. Gostaríamos de estar vivendo numa época de plena prosperidade e nos vemos mergulhados num caos de conflitos entre nações, entre raças, entre administração e trabalhadores, e até entre pessoas e dentro de nós mesmos.

Os aspectos de eficiência de uma organização são importantes, porém a solução de nossos problemas decisivos não está no mundo das coisas e sim no mundo das pessoas. Interessamo-nos por buscar uma filosofia que permita uma abordagem teórica, a partir da qual possamos realmente entender a unidade da ação e de um conjunto de indivíduos para conseguir-se cooperação e a compreensão inter-relacional.

Na transição em que vivemos com um complexo projeto de mudança, lidamos com passado e futuro, ao mesmo tempo. E, mexendo nas raízes destas estruturas, há muito risco envolvido e o perigo de se jogar fora aspectos que são necessários. Enxugar a máquina governamental significa, também, construir um organismo saudável. Com adequada intuição e racionalidade, alcança-se novo discernimento gerencial(3). A verdade é que não existe um país subdesenvolvido, mas sim subgerenciado e sem lideranças. A administração pública brasileira necessita de um programa inovador de desenvolvimento do seu potencial humano, especialmente em nível gerencial e de lideranças, de onde emanam as decisões que influenciam e transformam as relações societais.

Estamos cada vez mais vivenciando uma forma acelerada de mudança que exige de nós uma postura também nova. A administração participativa pode ser um instrumento de qualidade nesta mudança. Necessitamos de uma mudança mais global que inclua todos os aspectos sem reduzir o ser humano em nenhum momento. A mudança atinge também os sistemas sociais como um processo global de aprendizagem da sociedade. No Brasil, vivenciamos ainda um processo de "síndrome de servidão"

e de "sucata do conhecimento", onde a criação e a qualidade de ousar ficam prejudicadas, pois as pessoas são desconsideradas no processo de criar novos rumos. Como então transformar o inconsciente coletivo das organizações para que possamos ter este novo despertar, não "de um mago", mas de um gigante adormecido? O melhor é começarmos pela criatividade que propicia a qualidade. É necessário criar uma nova renascença humana, onde as relações sociais, empresariais de trabalho e interpessoal sejam baseadas em qualidade. Assim, desaparecem, ou pelo menos, atenuam-se, as relações organizacionais sadomasoquistas que prejudicam a todos nós.

A conquista deste novo estado de coisas é um desafio de lideranças. Um desafio que engendra a qualidade, alavancando um novo sistema de inteligência social. O sistema de inteligência social é aqui entendido como "a capacidade organizacional instalada no país, as agências públicas e privadas de financiamento, de pesquisa e indústrias"(4). A inteligência social aproveita esta capacidade instalada no sentido de novas inter-relações e de uso de sistemas estratégicos de informação: sistemas inteligentes, sistemas de apoio à decisão, sistemas executivos e para o planejamento. Neste sentido devem ser usados os métodos de inteligência com os de sistemas de recuperação de informação.

Diante das constatações mencionadas surgem apreensões maiores, que são: a insensibilidade institucional, a falta de discernimento para implementar as soluções necessárias, verdadeira comunicação para evitar conflitos e sistemas de inteligência voltados para o social. Um ser humano numa organização não se dissocia do que ele é, porém os métodos existentes de trabalho e de relações sociais são extremamente fragmentários, tornando as pessoas também fragmentadas.

O uso de sistemas de inteligência nas organizações e na sociedade ajudam na mudança estrutural da sociedade e na mudança de uma economia industrial para uma economia pós-industrial, intensiva em conhecimento. E o fundamental para esta economia pós-industrial, intensiva em conhecimento, são a criatividade e a qualidade. Como então desenvolver na sociedade o eixo da criatividade que envolve fundamentalmente a sensibilidade?

3. Estudos existentes

Liderança é uma palavra que está hoje sen-

do muito usada e pouco praticada. A enormidade dos desafios de nossos tempos e a velocidade de mudanças parecem não estar acompanhadas por grandes idéias e pessoas capazes de implementá-las. Estamos num momento da história em que se faz necessário uma visão mais consciente e global por parte de grande número de líderes, do campo e da fábrica, ao escritório de um presidente.

O folclore e a observação reflexiva têm criado conceitos e preconceitos sobre líderes, formando idéias, mesmo caricaturas, sobre liderança. Décadas de análise e estudos acadêmicos sobre liderança (5,6,7 e 8) deram-nos definições. Houve época em que se pensou que as habilidades de liderança fossem uma questão de nascença e esta poderia ser chamada a "teoria do grande homem". Quando esta abordagem não era mais válida, veio a idéia do "grande estouro", em que a situação e os seguidores se combinaram para fazer um líder. Como também a teoria do grande homem foi outra abordagem inadequada. Nos dias atuais, temos nova oportunidade de avaliar nossos líderes e ponderar sobre a força e a arte do líder, assim como sobre a essência do poder e a base sobre a qual está fundamentalmente ligada a liderança. Entretanto, a essência do poder como energia básica para o exercício da liderança tem sido negligenciada nas formulações dos tempos modernos. O poder é uma das forças mais conhecidas do universo e existe em toda interação humana. Poder é a "energia básica para iniciar e sustentar a ação do líder, traduzindo a intenção para a realidade, a qualidade sem a qual os líderes não podem lidar"(7). O uso desta energia social tem sido inclusive desvirtuado ao longo da história. Entretanto, precisamos aprender a perceber esta energia de poder e usá-la como realmente é, transformando sua expressão em algo construtivo. A verdadeira liderança sabe usar este poder para transformar. Desse modo, a liderança efetiva o movimento das células organizacionais de um estado caótico presente para um estado saudável futuro, criando visões de oportunidade potenciais para as organizações, instalando comprometimento nos empregados e na sociedade. A mudança pode, nesse sentido, renovar cultura e estratégia que mobilizem e enfoquem energia e recursos(8).

Uma análise de muitos autores revela que a maioria escreve sobre administração, admitindo lideranças como "um processo de exercer influência sobre indivíduos ou grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em de-

terminada situação”(5). Os interesses sobre lideranças nos parecem refletir as escolas de pensamento na teoria das organizações – a administração científica e a escola das relações humanas. Também foram concentrados esforços em estudar liderança como qualidades potenciais, tendo um papel de causação histórica. Motivos, valores, propósitos criam num ambiente o processo de mobilização de pessoas, dentro de um contexto de liderança transaccional. Entretanto, líderes podem reformar, renovar, alterar, motivar motivos, valores e propósitos de outras pessoas seguidoras ou não, através do ensino do papel de liderança, dentro do contexto de liderança transformacional.

Estamos agora propondo uma nova visão da liderança, uma visão mais global e expandida que se desenvolve face às necessidades da nova era universal que estamos atravessando. As visões sociais são importantes em vários aspectos; diferem em concepções básicas da natureza da pessoa humana. As habilidades e as limitações das pessoas são vistas em termos radicalmente diferentes por aqueles cujas teorias filosóficas, política ou sociais estão contidas em visões diferentes. As visões repousam fundamentalmente em algum senso da natureza humana, embora a maturidade seja a possibilidade constitutiva de todo ser humano fisiologicamente normal. Esta nova visão de que falamos baseia-se na consciência do estado de realidade de inter-relação na consciência de todos os fenômenos físicos, sociais e culturais. Transcende as atuais fronteiras disciplinares e conceituais existentes. Entretanto, a formulação das linhas mestras de tal estrutura já está sendo formulada por muitos indivíduos, comunidades e organizações que estão desenvolvendo novas formas de pensamento e que se estabelecem de acordo com novos princípios(9).

Isso significará a formulação gradual de uma rede de conceitos e modelos interligados e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de organizações sociais e lideranças correspondentes. Nenhuma teoria ou modelo será mais fundamental do que o outro, e todos eles terão que ser compatíveis. Sempre que se fala em iniciar um ciclo de mudança, a primeira tarefa é verificar o nível de conscientização das pessoas daquela sociedade ou grupo. Com o homem social estão suposições de que o homem é basicamente motivado por necessidades sociais. Ao homem racional-econômico são colocadas as suposições de que o homem é visto como motivado, em

primeiro lugar, por incentivos econômicos. Já o homem auto-realizador procura sentido e realização em seu trabalho, pois várias outras necessidades estão relativamente bem satisfeitas; fundamentalmente automotivado, é capaz de ser maduro em seu trabalho. Na realidade o homem é mais complexo do que o racional-econômico, o social e o auto-realizador(10). Na verdade, o homem é um ser viável, capaz de aprender novos motivos, está motivado a partir de muitos diferentes tipos de necessidades, e pode responder a numerosos e diferentes tipos e estilos de liderança.

O que faz a liderança e como ela ocorre numa democracia? Liderança é o que realmente faz o mundo girar. A liderança é capaz de inspirar e mobilizar massas de pessoas – é uma transação pública com a história. A força e o poder de um líder representam a grande alavanca que impulsiona centenas de milhares de pessoas a seguirem um caminho, a sentir nas palavras do líder seu pensamento traduzido. São os líderes responsáveis pelos crimes mais horríveis e as loucuras mais extravagantes que desgraçaram a humanidade. Mas a eles também é creditada a condução da humanidade para a liberdade individual, justiça social e tolerância. A humanidade tem feito muito através de seus inventores e gênios, líderes em sua idéias que criam fatores únicos de progresso humano. A linguagem dos líderes determina o tom da política. Entretanto, à maneira de Prometeu no Olimpo, os líderes provam a realidade da escolha continuando a lutar contra os deuses. Eles justificam o seu papel, à medida em que buscam e libertam e dão poderes aos seus liderados. O grande líder anula-se a si mesmo, como dizia Thomas Jefferson.

No atual contexto, não se trata de adaptar o conteúdo às comunidades e nações, mas de explorar a necessidade de integração do meio ambiente com as necessidades pessoais. Através de um engajamento lúcido e consciente, a melhoria da qualidade de vida pode ser buscada como um processo de recriação educacional do pessoal integral(8).

4. A nova liderança integral

Os líderes, como agentes de mudança, são essenciais para a mudança societal, estendendo seus valores em metas mais amplas a um número de pessoas e organizações. Constatamos que é necessário uma abordagem mais global e integral para atender as demandas sociais. Na liderança integral objetivamos uma série de questionamentos que são justamente para se chegar à efetividade e unidade da ação política

coletiva. No plano existencial, a unidade da ação política propagada a nível de organização ligase ao conceito de entropia. A entropia desejada é a negativa, isto é, aquela que permite que a organização esteja em estado de ordem e equilíbrio, que é facilitada quando o líder está integrado, provocando a ordem e integração nas moléculas e células organizacionais. Se o líder não está integrado, a liderança organizacional gerada é de entropia positiva, criando o caos e a desordem na organização.

No plano funcional, devemos responder a perguntas que dizem respeito à unidade conceitual da pessoa humana no saber como, quando e onde. Temos aqui o mundo objetivo da ação social, onde o do líder atua e, o mundo intersubjetivo, como atua. São dois hemisférios de atuação, o da razão e o da intuição. Neste modelo, inspirado no Estudo das Lógicas, de Sampaio(11), entram ainda os aspectos da integridade entre o nível funcional e o nível existencial. A capacidade de integridade organizacional leva ao aspecto de desenvolvimento, facilitando a adaptação e a segurança da organização àquela realidade dada, àquele contexto que está sendo vivenciado. É necessário, ainda, considerarmos dois eixos, o da qualidade das relações humanas e o da efetividade. O eixo das relações humanas tem funcionado com proporcionalidade inversa, em oposição, e que queremos que funcione mais harmoniosamente. À medida que aumentamos a qualidade de vida no trabalho podemos transformar a curva tradicional, de inversa proporcionalidade, em uma curva de evolução crescente, em que se consideram os dois planos: o funcional e o existencial. À medida em que o próprio indivíduo na organização inicia um processo de auto-integração, como célula organizacional, este processo começa a criar o que chamamos de ressonância social. A ressonância social origina-se do termo ressonância conceitual, por nós desenvolvido como a capacidade de propagação de ondas quânticas de pensamento dentro da organização.*

As duas principais hipóteses de trabalho na liderança integral são: a liderança move a organização de um estado de intenção para um estado de realidade; a liderança traz mudanças

* O conceito de ressonância é emprestado da teoria dos campos morfogenéticos de Rupert Sheldrake no qual é comprovada uma ressonância de formas conceituais e habilidades que se propagam numa mesma espécie (12).

positivas se exercida com a energia de poder na consciência e verdade do amor universal, e mudanças negativas, se a energia de poder é exercida para si mesmo, em proveito pessoal.

Os principais aspectos da abordagem teórica por nós utilizada são: 1) o de se considerar o indivíduo na sua totalidade de ser pessoal, relacional e societal; 2) o conceito de ressonância; 3) a integração entre lógica da razão e lógica da intuição, como a capacidade de pensar em nível de razão e de intuição, nos níveis lógicos e simbólico pessoal, relacional e societal. (4,8).

Daí, inferimos que algumas das qualidades da liderança são: a unidade do ser com o querer e o saber; a integridade do conhecimento com a sensibilidade; a transmissão de conteúdos com significado; a verdadeira simplicidade.

Neste modelo por nós desenvolvido, visamos ainda os processos físicos do indivíduo integrado a nível de seus hemisférios cerebrais. Os processos relacionais e sociais em ressonância da informação conceitual são implementados através da criatividade e da qualidade da ação.

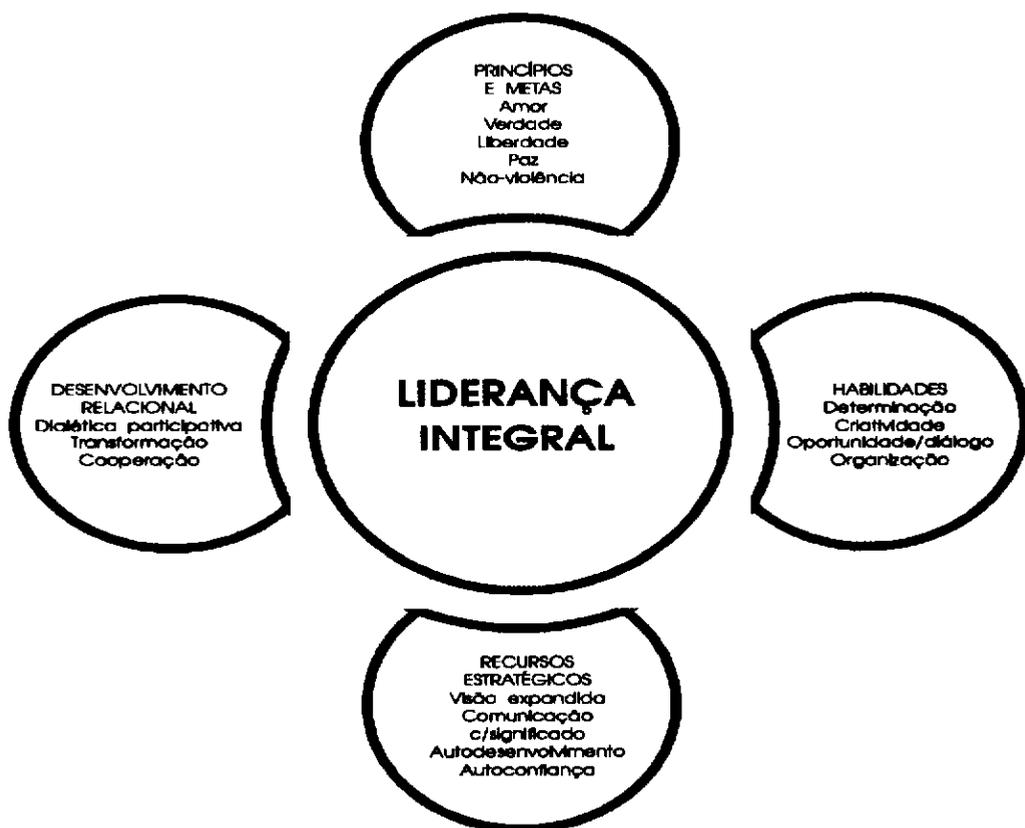
As habilidades a serem desenvolvidas na organização, dentro deste modelo: senso de determinação – ligado à capacidade de lucidez e discernir conscientemente; senso de criatividade – ligado à capacidade de autoconhecimento; senso de oportunidade – ligado à capacidade de oportunizar o diálogo e de comunicar conteúdos com significado; senso de organização – ligado à capacidade de estruturar conteúdos metodicamente.

A capacidade de utilizar recursos estratégicos é vista como recursos que existem à disposição do líder, embora haja um trabalho pessoal a ser feito antes de conseguir implementar seus próprios recursos.

No desenvolvimento relacional, o líder desenvolve a capacidade dialética, de transformação e cooperação nos diversos níveis, pessoal, relacional e societal (figura 1).

5. Conclusão

As mudanças que hoje atravessamos requerem uma nova lógica e uma nova visão que pressupõem lideranças capazes de implementar o processo de mudança, dentro de uma perspectiva de inteligência social. A primeira visão é que esperamos que o processo dialético nas organizações, que teve curto-circuito, comece agora a conectar-se com a realidade imanente, apontando para a liberdade do ser. A segunda visão é o argumento da hegemonia, segundo o



MODELO DE LIDERANÇA INTEGRAL (Botelho, 1990)

qual se buscam condições conjunturais de integração e incorporação sociais. Assim, ensinamos uma dialética de recuperação, um diálogo com a história, um processo emancipador, que deverá culminar na liberdade da auto-identificação com a história e a comunidade(4).

A fim de que possamos passar esta década pela transformação necessária, a gestão pública terá de aceitar a praticabilidade de alianças eficazes com líderes que questionam antigas práticas e propõem soluções novas, e também, considerar tão essencial o vínculo entre a administração estratégica e as operações(13). Somente quando uma organização pode expressar os valores essenciais das pessoas que as dirigem é que a organização começa a possuir significado real. A era quaternária é uma era de serviço e a gestão pública deve se pautar pelo serviço desinteressado ao público, visando à informação e à consciência da sociedade dentro de um novo sistema de inteligência social(4).

Bibliografia

- 1 KOUZES, J.M. & B.Z. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass, 1987.
- 2 BENNIS, W. *On becoming a leader*. Adison-Wesley, 1989.
- 3 SILVA, A.C. T. da. *Holismo versus mecanicismo*. *Rumos*, v.4, n.84, jul./ago. 1990.
- 4 BOTELHO, Tânia. *Social intelligence systems; a leadership challenge to bridge the development gap*. In: International Conference on "Social Intelligence systems". Dubrovnik, Yugoslavia, 28 May-2 June 1990.
- 5 BURNS, J.M. *Leadership*. New York, Harper & Row, 1978. 530p.
- 6 ARGYRIS, C. *Liderança, aprendizagem e inovação*. São Paulo, Pedagógica Universitária, 1977. 254p.
- 7 BENNIS W. & NANUS, B. *Líderes; estratégia para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo, Herbra, 1988. 197p.

- 8 BOTELHO, Tânia. *A nova liderança: pressupostos teóricos e conceitos*. In: 3.º Congresso Nacional de Organizações e Métodos: A excelência das instituições. Belo Horizonte, outubro 1990.
- 9 KREMA, R. *Introdução à visão holística*. São Paulo, Summus, 1989.
- 10 NANUS, B. Doing the right thing. *The bureaucrat*, v.15, n.3, 1986.
- 11 SAMPAIO, L.S. *Informática e cultura*. Rio de Janeiro, Embratel, 1984.
- 12 WEBER, R. *Diálogos com cientistas e sábios: a busca da unidade*. São Paulo. Cultrix, 1986.
- 13 ZALEZNIK, A. Os líderes centram seus interesses nas pessoas. *Diálogos*, v.17, n.1, 1984.