

# *Liderança: Alguns Aspectos e Problemas*

DANTE DE SOUZA GONDIM

"Quem, como líder, não considerar o fator humano, fracassará por certo." (MARECHAL-DE-CAMPO LORD MONTGOMERY).

## 1. LIDERANÇA: PRESSUPOSTOS PSICO-SOCIAIS E CARACTERÍSTICAS, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

A liderança pode ser conceituada como a arte de dirigir grupamentos humanos, a fim de serem atingidos determinados objetivos de interesse comum. Essa, a sua fórmula conceitual mais restrita e tem a vantagem de incluir todos os elementos do processo diretivo. A liderança pressupõe, com efeito, coletividade de indivíduos ou grupo, líder, propósitos comuns dentro dessa coletividade e uma técnica especial de ação do chefe.

Na sua fórmula mais genérica, liderança compreenderia toda espécie de ascendência, influência e comando de um indivíduo sobre outros, ainda que não organizados em grupos formais. Assim, EINSTEIN pôde ser considerado um grande líder do mundo científico, pois sua ascendência sobre os que militam no setor da ciência era irrecusável. Da mesma forma, no campo do pensamento filosófico, DESCARTES foi dos que mais influenciaram os coevos, podendo mesmo ser considerado um verdadeiro divisor de águas entre o pensamento filosófico escolástico tradicional e a filosofia moderna. E assim poderíamos enumerar todas as figuras que, por sua capacidade de renovação ou inovação no campo das artes, das ciências, das letras ou de quaisquer compartimentos da cultura humana, têm ajudado as pessoas a levar para a frente o facho do progresso. Mesmo depois de mortos esses líderes continuam a influenciar decisivamente os comportamentos, confirmando, assim, a afirmativa de AUGUSTO COMTE, de que os vivos são cada vez mais governados pelos mortos.

Entretanto, a estruturação das coletividades humanas em grupos é fato social patente. Resulta do instinto naturalmente gregário do homem, bem como da necessidade de defesa e de

alcance de interesses coletivos, pela união de esforços individuais. Essas coletividades formam um verdadeiro complexo social, ou uma constelação de greis que vão das mais naturais e simples, como a família, às mais complexas, como a nação, as classes, as organizações e comunidades de vários tipos, etc.

A formalização de coletividades em estruturas grupais complexas, com variados subgrupos, resulta por sua vez da necessidade da racionalização da atividade coletiva e, bem assim, do imperativo da divisão social do trabalho, como fórmula de incremento da produtividade individual, no clássico esquema de ADAM SMITH.

Ocasionam, por isso, tais coletividades humanas, sejam naturais ou adredemente estruturadas a emergência do líder. Ele se impõe pelo imperativo de se coordenarem as atividades dos integrantes do grupo, de modo a que os fins comuns sejam alcançados com plenitude e da forma mais harmônica, racional e coerente possível.

Nesses propósitos comuns do grupo se incluiriam quaisquer aspirações e anseios do indivíduo, que não pudessem ser satisfeitos por êle individualmente, ou o fôssem, apenas, de uma maneira parcial ou imperfeita. E se o personagem de Defoe poderia ser considerado a negação dêsse princípio da sociabilidade humana, cumpre notar que êsse solitário considerava-se a mais infeliz das criaturas, na forçada auto-suficiência do seu trágico isolamento. Robsinson Crusoe só sentiu, realmente, expandir-se-lhe o espírito em alegrias renascidas, quando restabeleceu, com Sexta-feira, a convivência humana, bem como um processo de liderança, ainda que na forma mais simples e elementar de sociedade, que se possa imaginar: um grupo de dois.

O conteúdo ético dos propósitos grupais comuns é requisito indispensável para determinação de sua valia e utilidade social, desde que mensurável segundo estalões universalmente aceitos. Quando êsses propósitos não se comportam dentro de padrões aceitáveis, o grupo tem estrutura precária e sua liderança é episódica. Êsses seriam grupos anômalos, de objetivos ilícitos, conduzidos por líderes anti-sociais.

Um grupo de bandoleiros seria um exemplo extremado dêsse tipo de coletividade nociva.

Para o líder, do ponto-de-vista pessoal, o exercício da liderança é fator de auto-realização, pois alimenta-lhe os anseios de consideração e prestígio, naturais em todo o indivíduo e particularmente acentuado nos que têm vocação para o mando.

"O primeiro fator essencial neste aspecto", diz R. F. TREGOLD, "é que o líder seja aceito pelo grupo. Sem isso, o líder permanecerá isolado, sem cumprir os seus encargos e com enfraquecimento da sua capacidade de liderança" (*Relações Humanas na Indústria Moderna*, pág. 159).

Não esquecer, também, que os que almejam o poder tão-só pelas suas prerrogativas e vantagens podem eventualmente ver-se na incômoda posição de Dâmocles.

A integração do indivíduo na vida grupal exige, evidentemente, sua adaptação a regras de convivência que ali logo se estabelecem. Essas regras implicam em limitações na sua esfera de ação individual, em proveito dos interesses coletivos. O líder necessita, pois, de um mecanismo de mando para que a liderança possa ser exercida com plenitude na aplicação dessas regras. Constitui, mesmo, êsse mecanismo, sua prerrogativa natural e um dos requisitos essenciais da liderança. A sua utilização se traduz e sintetiza no que se chama de *autoridade*. Esta se manifesta, usualmente, na faculdade de dar ordens e de exigir o seu cumprimento e, bem assim, como uma decorrência natural, na de galardoar e aplicar sanções, ou seja no *poder disciplinar*.

Êsse mecanismo está ligado de maneira tão nítida à liderança "in abstracto", que êle envolve o indivíduo investido dela, de um halo de poder e prestígio, poder e prestígio êsses que, por isso mesmo, não o acompanham de ordinário, quando deixa a chefia. Quem não é capaz de citar exemplos de ex-chefes de cujo aniversário ninguém se lembra, para as costumeiras homenagens que se lhe prestavam, enquanto desfrutava de mando e autoridade nos cargos que exerciam?

Mas o conteúdo autêntico e sensato do conceito de autoridade, dá-lo muito bem H. Leavitt, quando afirma:

"A autoridade de um superior torna-se mais uma fonte de meios para ajudar os subordinados a satisfazerem as suas necessidades pelo trabalho, do que um suprimimento bélico para ameaçá-los" (*Direção de Empresas*, pág. 133). E prossegue: "A autoridade não torna os homens líderes. A habilidade no uso da autoridade ou as qualidades pessoais para construir uma organização de solução de problemas é que contribui para torná-los líderes" (ibidem, pág. 174).

A autoridade é tão inerente à liderança que ela envolve, às vezes, uma verdadeira simbologia para configurá-la de uma maneira sensível. Assim a coroa e o cetro dos reis, a mitra e o

báculo dos bispos, a farda dos militares, o feixe de varas dos cônsules romanos, tudo são atributos formais do poder d'esses chefes. E o protocolo que envolve o contato com os líderes, nos altos escalões do comando, embora represente práticas bizantinas, em crescente desuso, não visa outra coisa senão o ressaltar dessa autoridade.

Há quem diga, entretanto, que esse mecanismo seria apenas um instrumento de dominação de grupos privilegiados sobre as coletividades. Essa afirmativa é, entretanto, sociologicamente, inválida, pois as coletividades não subsistiriam sem liderança e sem os instrumentos de compulsão, a liderança seria inexistente ou escassamente operante. Entretanto, não se poderia dizer que não fôsem possíveis distorções do tipo mencionado, em quaisquer corpos sociais, isto é, lideranças exercidas em proveito de "cliques". Elas, realmente, existem, e as ditaduras no campo político são o seu exemplo mais comum. Mas de qualquer sorte, por constituírem situações anômalas, seriam passíveis de correção pelos processos sociais cabíveis ou possíveis. De qualquer sorte cumpre acentuar que a concepção de coletividades anárquicas, isto é, sem governo, não representaria mais que simples aspirações utópicas. Na verdade, tais coletividades, se fôsse possível constituí-las experimentalmente, acabariam realmente mergulhadas na anarquia, na pior acepção do termo. A respeito do assunto diz Chesterton: "A revolução, pela sua própria natureza, produz governo; a anarquia, pelo contrário, outra coisa não produz, senão mais anarquia."

A recíproca da autoridade do líder sobre o grupo é a sua *responsabilidade* perante o mesmo, ou perante a hierarquia a que estiver subordinado, no que respeita ao mérito dos atos que praticar, como chefe. Isso é tão inerente e implícito à tarefa de comando que, onde falha a sua determinação, falha a liderança em toda a linha dos seus naturais encargos. Se o chefe sem autoridade não poderia como tal ser considerado, muito menos sê-lo-ia se irresponsável fôsse pelas conseqüências da orientação que imprimisse à liderança.

A responsabilidade, portanto, é a contrapartida da autoridade e sem ela o arbítrio e a desordem instalar-se-iam no grupo, com todo o seu consectário de instabilidade e quebra dos padrões éticos vigentes. Quando o processo atinge, finalmente, níveis críticos, a solução, principalmente no campo político, tem sido a terapêutica heróica dos regimes severos.

Ainda que todos desejem, portanto, um máximo de liberdade, todos anseiam, também, por autoridade capaz de assegurar um clima de ordem e segurança coletiva. Essa atitude aparentemente

contraditória, explica tãda a dinâmica social em busca do sorhado equilíbrio entre os propósitos do indivíduo e as necessidades do grupo.

## 2. O INDIVÍDUO E OS GRUPOS. INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NA FORMAÇÃO DAS ATITUDES

Um grupo é um todo que representa mais do que a mera soma de seus componentes individuais. E por ter características muito próprias, constitui, por isso mesmo, uma categoria sociològicamente autônoma, distinta dos indivíduos que a integram. O indivíduo ao se inserir no grupo sofre, com efeito, uma adaptação psico-social a um conjunto de valôres éticos e culturais ali vigentes, o que implica, muitas vêzes, em profunda alteração de sua forma habitual de ser. Num mesmo indivíduo não é estranhável, por isso, tipos de comportamento acentuadamente diferentes, a depender dos tipos de coletividade de que, não raro, no mesmo dia, participa no curso de sua atividade social. Assim, conforme o indivíduo integra um grupo religioso, político, cultural, econômico ou administrativo, a sua forma de agir é diferente. Numa igreja, por exemplo, não se admitiriam as expansões perfeitamente cabíveis num clube recreativo ou numa praça de esportes e a convivência das pessoas num quartel não poderia seguir as regras vigentes no ambiente familiar.

A *latere* de variantes comportamentais resultantes de características individuais inatas, ou seja do temperamento, há, portanto, outras, oriundas do tipo de cultura em que se plasmou a personalidade de indivíduos e que permeia todo o complexo social em que vive. E como a cultura, no sentido social, é, sobretudo, um conjunto de valôres submetido a um processo permanente de modificações, ainda que, às vêzes, lentas, não há, por isso, formas de comportamento coletivo ou individual rígidas. A liderança é, por isso, um processo acentuadamente dinâmico e plástico, em função dessas variantes comportamentais, ocorrentes no tempo e no espaço, em todos os tipos de coletividades. Sôbre o assunto, convém mencionar J. R. WHITAKER PENTEADO:

“A liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação” (*Técnica da Chefia e Liderança*, pág. 11).

Tanto o líder pode aproveitar-se dessas naturais variantes comportamentais do grupo e dos indivíduos, para alcance dos

objetivos comuns, desde que lhes sejam úteis, como pode até suscitar-las, mediante estímulos adequados e apêlo aos mais variados tipos de motivação. A arte da liderança envolve, portanto, conhecimentos de psicologia dos grupos e dos indivíduos. A respeito do assunto, diz HAROLD J. LEAVITT:

“Certa espécie de teoria psicológica é tão necessária ao dirigente que lida com problemas humanos, como as teorias elétricas e mecânicas ao engenheiro que trata de problemas de maquinaria.” (*Direção de Empresas*, pág. 13).

A relativa plasticidade do comportamento dos indivíduos grupados, desde que se lhes faça apêlo às emoções primárias, é um dos fatos mais notórios e mesmo mais desconcertantes que a psicologia social registra, a despeito do patente conservadorismo que a maioria das pessoas apresenta, em relação a opiniões, idéias, atitudes, sentimentos e valores.

GUSTAVO LE BON, na sua *Psicologia das Multidões*, pretende mesmo fixar as regras que presidem a formação das atitudes e comportamento dos grupos. Éle parte primeiro do que chama *lei da unidade mental*, que se traduziria na tendência de os indivíduos grupados pensarem e agirem de uma maneira acentuadamente uniforme.

O processo de alcance dessa unidade mental desenvolver-se-ia nas seguintes etapas naturais: haveria primeiro a etapa da *afirmação* da idéia que se pretenderia incorporar ao comportamento dos indivíduos, seguindo-se-lhe a disseminação pelo *contágio*. O contágio revelaria a tendência dos indivíduos grupados em aceitarem, como verdadeiras, por mera propagação e sem mais exames, às vêzes, simples insinuações e meras sugestões, ainda que escassamente válidas do ponto-de-vista de sua utilidade social ou mérito, ou mesmo positivamente falsas; finalmente, pela *repetição*, haveria uma adaptação das atitudes e comportamentos dos indivíduos grupados, a essas idéias, por uma forma que chamaríamos, hoje, de condicionamento pavloviano, ou seja através do mecanismo do reflexo condicionado. Assim, bastariam ser reiteradas com a ênfase necessária, quaisquer afirmativas, para que elas se sedimentassem no psiquismo do indivíduo, incorporando-se-lhe ao mecanismo de ação, passando, então, a governar-lhe o comportamento social de maneira decisiva.

E não importariam também, no desenvolvimento do processo, as qualidades pessoais dos integrantes do grupo, pois os resultados seriam praticamente os mesmos, quer se tratasse de pessoas de grande inteligência e cultura, quer de indivíduos de níveis

mentais ínfimos. As emoções coletivas bitolariam, sempre, o comportamento dos indivíduos em padrões bastante inferiores, às vezes, às suas capacidades atuais ou potências e as reações do sábio não seriam, portanto, muito diferentes das reações do rústico, se integrassem o mesmo grupo. A atividade coletiva teria, portanto, o efeito de padronizar o comportamento das pessoas em níveis patentemente inferiores às suas qualidades individuais.

Infelizmente, esse mecanismo de formação de atitudes é, sem dúvida, basicamente verdadeiro. A imensa maioria dos indivíduos se comporta socialmente dentro do esquema «le boniano». E não foi sem razão que Aristóteles dividiu os indivíduos em três grupos, no que respeita às qualidades éticas de suas ações: o pequeno grupo dos que se comportam sempre bem, não importando as circunstâncias e as condições sob que vivem; outro pequeno grupo dos que se comportam sempre mal, não importando, também, as circunstâncias e, finalmente, a grande, a imensa maioria dos que se comportarão bem ou mal, a depender, tão-somente, da maneira como foram motivados ou trabalhados pelos líderes. Napoleão dizia que “não existe bom nem mau regimento, mas bom ou mau coronel” e o Eclesiastes afirma que “sejam quais forem os modos do governador da cidade, assim serão os que dentro dela habitam.”

Não é exagero, portanto, o afirmar-se que o destino da humanidade depende basicamente dos que a dirigem e onde fracassam os líderes, fracassam, também, as coletividades. A pesquisa Hoover revelou, por exemplo, que cerca de 80% dos fracassos das organizações resultam da má atuação das chefias (ver artigo de Belmiro Siqueira, sob o título: *Chefia, sua Significação*, in Revista do Serviço Pública, números de janeiro, fevereiro e março de 1963).

### 3. SURGIMENTO DO LÍDER

O líder surge às vezes espontaneamente nos grupos naturais ou ocasionais. Mas, nas estruturas sociais institucionalizadas, o processo de escolha do líder segue os padrões ou esquemas preestabelecidos. Assim, há casos em que os líderes nunca são escolhidos pelos liderados, mas por indicação dos escalões superiores do comando. Esse é o caso mais típico da chamada liderança estatutária, prevista num conjunto de normas expressas ou costumeiras e formalizada em estruturas preestabelecidas. Constitui, mesmo, o tipo mais comum nas organizações públicas ou privadas. Dentro desses quadros, o comando grupal apresenta, de ordinário, uma problemática extensa e variada, principalmente porque a vín-

culação do indivíduo a essas coletividades não tem, muitas vezes, caráter opcional ou voluntário, mas resulta de imperativos outros de conveniência social e individual. Isso implica, naturalmente, em o integrante compulsório do grupo viver sob regras de convivência coletiva que, muitas vezes, lhe não correspondem aos anseios, ocasionando-lhe, não raro, frustrações, conflitos e tensões psíquicas, com sobrecarga de problemas para o líder.

Não há formas de investidura perfeitas dos líderes. Os defeitos da escolha sufragada são, às vezes, tão grandes quanto os de uma mera nomeação ou indicação pessoal. As más influências da equação pessoal e dos interesses colaterais no processo de apreciação dos indivíduos para o seu provimento como chefes são tão patentes quanto as que se verificam na escolha pelo voto, onde o uso de sugestões de todo o tipo e os apelos às motivações emocionais das massas eleitorais dispensam maiores comentários sobre a qualidade da escolha que daí resulta, muitas vezes.

A vivência, todavia, da problemática da chefia afinará as qualidades dos bens dotados para a liderança, o que vem em abono da afirmativa de que o líder não nasce, propriamente, mas se forja no exercício, e com a experiência do comando.

#### 4. TIPOS DE LIDERANÇA. A CLASSIFICAÇÃO DO LEWIN. O LÍDER E AS MOTIVAÇÕES. A ESCALA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE THORPE. A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

"Submetem-se os homens a ser mandados e até anelam em sê-lo, contanto que o sejam bem". André Maurois.

É costume dividir-se a liderança em natural e formal, conforme o seu exercício sobre a coletividade comandada seja real e verdadeiro ou meramente aparente. Desde que haja aquiescência dos liderados e sua cooperação espontânea com o comando, a liderança é natural. Mas se a ação do líder sobre os comandados deriva de uma investidura meramente estatutária e se ela se limita ao exercício das prerrogativas dessa investidura, estamos diante de uma liderança inautêntica ou meramente formal.

Nos casos em que a liderança é meramente formal, desenvolve-se-lhe, ao lado, quase sempre, uma outra natural, que lhe supre as deficiências. Seria, assim, essa última, uma liderança supletiva, com encargos oficiosos de comando. A história está cheia de referências a ministros todo-poderosos, manipulando o poder

ao lado de reis fracos, reis êsses surgidos no vértice do comando político pelos acasos da investidura hereditária. Isso porque a liderança é um imperativo de ordem psicológica e um fato social inelutável, pois como muito bem diz ALFREDO CARRARD, "uma multidão sem chefe é um reservatório de energias latentes, incapaz de esforço criador" (*O Chefe, sua Formação e Função*). E entre o caos do desgoverno e a ordem, ainda que, às vêzes, ditatorial, a humanidade tem pendido sempre para a ordem, como condição básica de sobrevivência.

Também, conforme o grau de intensidade do exercício da liderança, ou melhor, conforme o líder se utilize de um processo meramente coativo de comando, ou se atenha a fórmulas impregnadas de sugestão ou persuasão, pode aquela ser considerada autocrática, democrática ou ainda «laissez faire». Essa a classificação de LEWIN, resultante da famosa experiência de Iowa. A liderança autocrática, de características muito fortes, é peculiar, principalmente, às organizações militares, estruturadas em linhas hierárquicas rígidas. Em determinados padres de cultura é mesmo a preferida, ainda em organizações não militares, havendo, inclusive, indivíduos que se sentem psicologicamente mais realizados com êsse tipo de liderança.

A liderança "laissez faire" caracterizar-se-ia por um comando frouxo, inautêntico e, portanto, socialmente pouco útil. Seria, portanto, uma liderança, às vêzes, menos que formal e, portanto, praticamente inexistente.

Quanto à liderança democrática, seria essa, de acôrdo com os padrões modernos, a liderança ideal, pois haveria, entre comandante e comandados, uma interação benéfica e eficaz. No processo diretivo do grupo, a coletividade dirigida participaria, também, do governo, pela sua ação junto ao líder, que cogitaria, evidentemente, de colhêr-lhe as tendências e sugestões aproveitáveis na gerência dos interesses coletivos, agindo, portanto, como força catalizadora de propósitos úteis. Dêsse intercâmbio resulta uma ascendência espontânea do líder sôbre a coletividade dirigida, corolário da confiança e estima que nascem no ânimo dos liderados, em relação a êle. Por essa forma, a coletividade sente que o líder é que está a seu serviço e não oposto. Ora, êsse sentimento é sobremodo salutar, pois atende ao reclamo psicológico de proteção e apoio existente no espírito dos liderados em relação ao chefe. Tratando do assunto na esfera do governo empresarial diz MILTON HALL:

"Os empregados tendem a desenvolver suas habilidades quando têm um sentimento razoável de segurança

e confiança em relação às outras pessoas, particularmente aos seus superiores hierárquicos" (*Staff Development, the Supervisor's Job*).

A liderança, entretanto, jamais deverá seguir um "cliché", pois situações conjunturais podem justificar modificações na política de comando. Assim, podem ocorrer emergências em que a liderança deva manifestar-se de uma maneira marcadamente inconvençional e até a técnica do "big stik" de THEODORO ROOSEVELT pode fazer-se necessária eventualmente. Até porque o comportamento humano é o que há de mais imprevisível, como bem o positivaram os experimentos de HAWTHORNE, realizados nos Estados Unidos, na década dos vinte, sob os auspícios da Western Electric Company, sobre a atitude dos indivíduos em relação ao trabalho. Observou-se, então, que os estímulos tidos, usualmente, como válidos falhavam, muitas vezes, como formas de motivação, enquanto outros, absolutamente inconvençionais, eram marcadamente mais eficientes, tais como a concessão de repousos intercalares durante o trabalho e o uso das regras das relações humanas.

Qualquer empresário saberá informar que o mero aumento de salário, por exemplo, não assegurará sempre um aumento da produtividade do trabalhador, ocorrendo mesmo, com frequência, uma queda dessa produtividade, pelo aumento do absenteísmo, em consequência dêsse acréscimo de ganhos.

Realmente, contendo-se as necessidades humanas, dentro de limites de pouca elasticidade, alcançado o ponto de saturação, o aumento de meios para sua satisfação já não constitui motivação adequada.

A satisfação das necessidades materiais humanas está, com efeito, muito longe, inclusive, de assegurar ao indivíduo a sonhada auto-realização que todos almejam, o que se comprova com a elevada incidência de desajustes de toda a sorte, ocorrentes em coletividades que atingiram um alto padrão de desenvolvimento econômico, como a Suécia, por exemplo. Nesse país, detentor, hoje, de uma das mais elevadas e mais bem distribuídas rendas *per capita* do mundo, houve, correlatamente ao seu progresso material, uma elevação do número de ocorrências indicativas de neurose e insatisfação social, tais como: aumento da taxa de suicídios, de desajustes sexuais, de alcoolismo, de divórcios, de crimes de fraude de modo geral, etc. Esses são os paradoxos da civilização altamente industrializada do século vinte, de que os psicólogos e sociólogos começam a dar-se conta, com pasmos.

Quem, como chefe, portanto, pensar que a abordagem da problemática humana, individual ou coletiva, seria perfeita dentro do

quadro das simples materialidades da existência, estará fadado a mergulhar num mar de frustrações.

Pois a verdade é que o sentimento de auto-satisfação do homem obedece a um escalonamento em que, às necessidades materiais e puramente orgânicas, seguir-se-iam outras de natureza estritamente psíquica. Nessas últimas, o indivíduo reclama uma dose mínima de prestígio e de consentimento social que valorizam seu comportamento. As fomes do ego são, com efeito, satisfeitas, muitas vêzes, como imponderáveis, tais como a apreciação e aprovação adequadas e oportunas dos atos individuais.

Destaquemos o que, a respeito, diz EDUARDO S. SOUZA:

"E só realizamos nosso amadurecimento à proporção em que vamos aprimorando a nossa conduta social, com base em nossas vivências sucessivas e com vistas para a preservação ou conquista daquela afeição e daquele respeito alheio de que tanto carecemos." (*Treinamento em Serviço*).

Mas a integração da personalidade do indivíduo, num todo homogêneo e harmônico só se realizaria quando êle satisfizesse a necessidade de apoio e participação social, nutrindo ainda, aí, sua carência de afeição e atendendo ao imperativo de sentir-se útil aos outros, como o afirma LOUIS P. THORPE e ALLEN M. SCHMÜLLER, em "*Personality and Interdisciplinary Approach*". E CARRARD acrescenta:

"Ser um homem que se libertou de si mesmo, para pôr-se a serviço da fábrica em que trabalha e do país em que vive, eis o verdadeiro objetivo do chefe e, bem assim, o de seus subordinados." (*O Chefe, sua Formação e Função*).

O homem integral seria, portanto, o homem social, projetado para fora de si mesmo e movido pelo propósito de servir aos seus semelhantes. A personalidade ter-se-ia deslocado, por isso, do "eu" para o "nós."

A boa liderança, levando em conta êsse escalonamento das necessidades humanas a que se refere THORPE, deverá revestir-se, portanto, sempre, de uma atitude essencialmente democrática na melhor tradição da cultura ocidental, o que não implica, evidentemente, em concessões que comprometam a validade e utilidade do govêrno do povo pelo povo, ou do grupo pelo próprio grupo. Ninguém se expressou melhor do que um dos grandes líderes da história contemporânea, WINSTON CHURCHILL, sôbre a relatividade dos méritos de quaisquer formas de govêrno, quando disse, com uma ironia de sabor tipicamente britânico, relativamente à demo-

cracia: "A democracia é a pior forma de govêrno, com exceção de tôdas as outras." O que importa em afirmar que não são a teoria ou filosofia do comando que o desnaturam, mas a forma como é exercitado, para não nos referirmos às condições institucionais sob que opera e que, muitas vêzes, lhe não são favoráveis.

No campo da liderança política, o modelo autocrático reveste-se, comumente, de características carismáticas. O líder dêsse tipo, de padrão usualmente nietzscheano, amiúde arregimenta as multidões e governa por ukases, em seu proveito. E as coletividades arrastadas por êle se comportam como carneiros de Panúrgio, impelidos que são por impulsos primários para atividades imprevisíveis e não raro predatórias. Mas a precariedade dêsses movimentos tem sido reiteradamente atestada pela História, pois, socialmente, só tem condições de subsistir o que atinge padrões mínimos de utilidade e conveniência e essa conveniência e utilidade não existem em filosofias impregnadas de egoísmo e agressividade.

HITLER, MUSSOLINI e NAPOLEÃO podem ser considerados condutores políticos dêsse tipo. Eles puseram suas vaidades acima dos interêsses dos liderados e o seu pretenso idealismo não era, senão, um sectarismo intolerante, que revelava, apenas, uma projeção mórbida de egos hipertrofiados. Sua obra carecia, por isso, do sentido de universalidade que caracteriza as concepções sociais duráveis. Essa obra não poderia, portanto, sobreviver e foi por isso submersa na onda das reações que suscitou.

Já as palavras de LINCOLN, em Gettysburg, estão impregnadas do humanismo que extrema as idéias verdadeiramente universais. Subsistem, por isso, como mensagem de um grande líder, em tôda a sua força original.

## 5. AS QUALIDADES DO LÍDER

"A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os homens; só há um luxo verdadeiro, o das relações humanas." Antoine de Saint-Exupéry.

Sobre as qualidades necessárias ao líder para o correto desempenho de suas atribuições, certamente que se poderia fazer uma extensa relação delas, ainda que, como bem o afirma WAGNER ESTELITA CAMPOS, não seja "...possível reduzir a uma fórmula, aplicável a todos os casos, o conjunto de qualidades de chefias; é incontestável, porém, que todo chefe deve possuir *algumas*, as mais decisivas, aquelas que, tendo em vista a natureza do trabalho, lhe permita obter a confiança e a lealdade do grupo." (*Chefia, sua Técnica e seus Problemas*).

Essas qualidades seriam intelectuais, morais, culturais e até físicas, se quiserem e então teríamos, dentre outras, a coragem física e moral, a inteligência, a fé nos propósitos do grupo que dirige, o entusiasmo, a determinação em alcançar os objetivos preestabelecidos, o magnetismo pessoal, a cultura geral e especializada nos casos cabíveis, a experiência e vivência de toda a problemática grupal, a saúde e resistência físicas (se bem que a História regista numerosos grandes líderes que, superando as limitações de uma saúde precária, realizaram grandes obras administrativas, tais como RICHELIEU e BISMARCK), o senso de justiça e um padrão ético, de modo geral, etc. Mas visto como todas elas têm por objeto os liderados, uma vez que são instrumentos de ação do líder, cada uma delas, ou todas em conjunto, nada representariam se não pudessem ser traduzidas numa única idéia: *compreensão humana de problemas humanos*.

Realmente, um verdadeiro líder revela interesse mais que meramente accidental pelos comandados. Tem, pelo contrário, a mente sempre impregnada de intensa compreensão pelas suas aspirações e atitudes, empenhando-se em equacionar os seus problemas para as soluções que comportarem.

Referindo-se ao assunto diz S. W. ROSKILL:

“... a agente encontra, em todos êles, um profundo afeto pelos homens sob seu comando, o que é demonstrado mais claramente no seu constante empenho por melhorar-lhes a sorte.” (*A Arte da Liderança*, pág. 157).

E o General MARK W. CLARK acrescenta:

“A experiência me tem ensinado que os homens nunca seguirão ninguém, se não sentirem que a pessoa se interessa realmente por êles e pelos seus problemas” (*De que é feito um líder* — número de outubro, 67, do *Reader's Digest*).

Entretanto, cumpre acentuar que o líder perfeito nunca existiu. Os heróis carlyleanos são, por isso, mitos. A História envolve-os de um halo de méritos plutarqueanos que, muitas vezes, a análise indiscreta põe por terra. E não foi sem razão que NAPOLEÃO disse que ninguém é grande diante do seu criado de quarto. Mas é incontestavelmente benéfico que se lhes mantenha essa aura de prestígio, pois a idealização que os transmuda em símbolos, serve ao propósito didático de erigi-los em modelos, nos aspectos marcadamente positivos de suas vidas.

No mundo moderno, o tipo ideal de comando seria o que tomasse o homem como objetivo precípuo e não exclusivamente

o serviço, ou a produção de bens, pois como muito bem salientou CARRARD, "de que serve produzir para a humanidade, se se destrói no homem o que êle tem de humano?" E para uma civilização que conheceu os excessos da revolução industrial nos seus albores, isso representa, também, uma verdadeira revolução na filosofia da liderança, no sentido de sua humanização, ou melhor, no sentido de reconhecer no trabalho, além de uma função puramente econômica, uma outra, também, eminentemente social e de auto-realização do indivíduo.

No particular convém transcrito o seguinte trecho de EDUARDO S. SOUZA:

"... cabe também ao chefe obter a colaboração eficiente dos subordinados, despertando e/ou estimulando nêles o desejo de executar as tarefas que lhes forem confiadas, não só pela compreensão da utilidade do que fazem, como pela satisfação que podem tirar do trabalho, com a verificação de que exercem funções importantes para a coletividade (*"Treinamento em Serviço*, in revista *"Industriários"*, ns. 88/91).

#### 6. A LIDERANÇA ADMINISTRATIVA

Conforme a natureza do grupo a ser dirigido, as qualidades exigidas do líder naturalmente que variam, embora haja características básicas comuns a qualquer tipo de liderança. A capacidade de influir no ânimo das pessoas e despertar-lhes motivações de interesse social seria a principal delas. O bom líder conseguiria, então, levar as pessoas a fazerem o de que gostam e até, o de que não gostam, e de bom grado. Essa é, evidentemente, uma arte sutil e não das mais fáceis.

Numa liderança empresarial ou administrativa, ninguém esperaria qualidades carismáticas e dotes mesméricos, como essenciais, senão uma boa dose de bom senso, servido por uma inteligência razoável, votada a propósitos práticos e construtivos.

Numa liderança administrativa salientar-se-iam, entretanto, umas tantas qualidades como francamente desejáveis. Destacá-riamos, por exemplo, as seguintes: senso de justiça, ou capacidade de julgar as pessoas sem preconceitos ou "parti pris" e sobretudo com equidade em circunstâncias disciplinares; cordialidade e senso de humor; entusiasmo contagiante e fé nos objetivos da coletividade que dirige; exemplo de dedicação ao trabalho; disposição ao contacto direto com os subordinados; interesse pelos liderados, inclusive pela sua problemática estritamente pessoal, desde que contido, êsse interesse, dentro dos prudentes limites da discricção;

bom nível cultural, genérico e específico, indispensável às suas atribuições e capacidade didática aplicada ao aperfeiçoamento dos liderados; senso de cooperação com outras chefias, no sentido horizontal e vertical; capacidade de minimizar rivalidades grupais, mediante sistemática ação conciliadora; capacidade de simpatizar e empatizar com as pessoas e suas atitudes; auto-contrôle, enfim de seus impulsos e emoções. Sintetizando muito bem os papéis do chefe diz CARRARD: "O chefe é, ao mesmo tempo, um órgão de comando, um juiz, um animador e um educador."

No que respeita especificamente aos serviços ao seu cargo, um chefe administrativo deverá ter, obviamente, condições de preencher aquelas atribuições administrativas enumeradas por FAYOL, como inerentes ao administrador, isto é a capacidade de prever e planejar a ação administrativa, formulando programas antecipados de ação, como encargo básico, contraposto à improvisação e ao empirismo do administrador inexperto. Isso, naturalmente, implica em possuir o chefe, dentre outras qualidades, imaginação criadora, argúcia, iniciativa e senso perfeccionista, dentro da fórmula expressa por HENRY FORD de que "tudo o que se pode fazer bem, pode-se fazer melhor."

Segue-se-lhe, naturalmente, como desenvolvimento do encargo de previsão o de organizar ou dispor racionalmente as coisas e os homens, aproveitando-lhes, bem, as aptidões. Aumentar as responsabilidades dos comandados, pela delegação oportuna de encargos, seria, também, um instrumento valioso de direção nas mãos de um administrador de visão. Vem, finalmente, o encargo de coordenar as atividades do grupo comandado, harmonizando-as em torno de objetivos comuns, bem como o exercício do contrôle sobre o desenvolvimento dos trabalhos sob sua responsabilidade.

#### 7. O LÍDER E AS RIVALIDADES GRUPAIS. O CASO CONCRETO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

"Não há pior vida que estarem juntos, na habitação, os que estão desunidos no espírito" — São Jerônimo.

As rivalidades sociais poderiam ser classificadas, conforme o campo onde ocorrem, em rivalidades intra-grupais e rivalidades inter-grupais.

As rivalidades intra-grupais, ou conflitos internos do grupo, são freqüentes e sua superação constitui o teste mais sério da capacidade de comando dos líderes.

Uma das causas mais comuns desses conflitos é a competição pela liderança. Essa competição, todavia, é legítima, desde que

se comporte dentro de padrões éticos aceitáveis. A lei da selva e os processos da competição nietzscheana, que se caracterizaria pela valorização de supostos super-homens são, contudo, sempre condenáveis.

A temporariedade de certas investidas de comando político e o seu preenchimento por eleições nos regimes democráticos é um bom exemplo do sistema competitivo no provimento das lideranças.

A emulação pela melhoria do "status" do indivíduo no próprio grupo também é causa de disputas internas ou inter-pessoais. Difere da competição pela liderança em que não envolve, necessariamente, postos de direção, senão melhorias outras como as de natureza financeira, resultantes, por exemplo, de promoções numa estrutura funcional pré-organizada. Desde que se contenha dentro de esquemas impregnados de justiça e equidade, é, também, válida, e mesmo necessária essa competição, que revelaria um movimento de ascensão social dos mais capazes, num processo conhecido por capilaridade social.

*Rivalidades inter-grupais.* Já as rivalidades inter-grupais resultam, ao mais das vezes, da emulação pelo alcance de objetivos idênticos entre grupos paralelos e sub-grupos. É, também, um fator de positivo e salutar estímulo das atividades coletivas.

Essas rivalidades revelam, sobretudo, o *orgulho grupal*, que é o selo de uma boa integração do indivíduo na coletividade. Com efeito, um grupo só se considera perfeito na sua dinâmica e coesão, quando os indivíduos que o compõem se comprazem em integrá-los e, sobretudo, quando disso se envaidecem.

O orgulho grupal é, portanto, um fator básico de auto-realização coletiva. Por meio dele se mobilizam os impulsos individuais em torno de interesses sociais, culturais, econômicos, profissionais, etc., de vários tipos e até a "torcida" de futebol entra nos seus quadros. Nem todos os seus aspectos são, todavia, socialmente úteis. E se êle explica nobres sentimentos, como o patriotismo, todavia alimenta também tôda espécie de preconceitos, sejam religiosos, de raça, de classe ou de ideologia política. O êxito de muitos líderes resulta mesmo, quase que exclusivamente, do fato de alimentarem, à larga, essas nocivas rivalidades coletivas, embora seja um êxito fugaz e episódico.

No particular assim se expressam WILLIAM S. LAMBERT & WALLACE E. LAMBERT:

"Usualmente as pessoas contraem um sentimento de orgulho nos grupos a que pertencem, um sentimento de que seus grupos são melhores em determinados aspectos,

do que outros comparáveis, de que não são associados. Quer o orgulho grupal se justifique ou não, os membros do grupo são afetados por tais sentimentos. Mas, em virtude de o orgulho grupal desenvolver-se, frequentemente, através de comparações invejosas com outros grupos a que não se pertence, êsses sentimentos são fontes potenciais de rivalidades e conflitos, sempre que os grupos estão em contacto" (*Psicologia Social*, página 147).

Vê-se, portanto, que a emulação sadia se pode converter, facilmente, em emulação pura e simplesmente conflitante de efeitos danosos para o complexo social, a depender, principalmente, da ação ou omissão do comando grupal, no particular. Da ação, se a chefia a fomenta, da omissão, se se abstém de minimizá-la.

No caso atual e concreto da unificação das instituições de previdência social, pode-se sentir isso, perfeitamente. O afeto às extintas entidades de origem que todos os funcionários da previdência manifestam, tem-se traduzido, muitas vezes, em rivalidades e desajustes no âmbito de trabalho da instituição superveniente, o *Instituto Nacional de Previdência Social (INPS)*.

O desfazimento dos grupos funcionais das antigas instituições e a rutura dos seus quadros de liderança natural e institucional, que a unificação provocou, com a dispersão física e amalgamento do pessoal em novas unidades de trabalho, ensejou, com efeito, quebra do equilíbrio emocional de grande número de funcionários, mergulhando-os numa atmosfera de conflito mental e frustração. O conflito mental diz respeito ao sentimento de fidelidade funcional, que muitos acham continua sendo devido, apenas, às extintas entidades de onde provieram, mas que, legalmente, não podem recusar, também, à nova entidade, mesmo que a não estimem, ainda. Já a frustração resulta da idéia de espoliação que experimentaram com a extinção dos seus órgãos de origem, que tanto estimavam e de que tanto se orgulhavam.

Êsses fatos, apesar de naturais, obviamente, obstaculizam uma rápida e eficiente integração administrativa da nova entidade previdenciária, pois a coletividade de servidores da previdência social unificada ainda não se homogeneizou numa nova família funcional. Portanto, enquanto todos conservarem vinculações psicológicas tão nítidas em relação às entidades extintas de onde provieram e com grupos que ali integravam, os trabalhos da unificação haverão de ressentir-se da conjuntura.

Ora, êsse sentimento de vaidade e orgulho grupal a que nos referimos tem-se manifestado, usualmente, na enfatização de dife-

renças grupais qualitativas nem sempre bastante justificadas. Quase todos acham, com efeito, que as respectivas instituições de origem eram excelentes como organizações administrativas e talvez, as melhores. Mas isso é, evidentemente, a mostra mais convincente da boa integração administrativa e de um verdadeiro espírito de equipe de que quase todos os previdenciários desfrutavam, incontestavelmente, nas coletividades funcionais de onde provieram.

No amalgamento da nova comunidade funcional previdenciária em uma nova família funcional amplificada, isso é um ponto nevrálgico a ser devidamente cuidado, para que se não percam ingentes esforços despendidos na tarefa de implantar o INPS, sob o impacto de conflitos funcionais internos, não tratados com a devida prudência.

A tarefa conciliatória dos chefes nos conflitos inter e intra-grupais dessa natureza é de suma importância para o desenvolvimento do órgão onde se manifestam a manutenção de uma sadia dinâmica no seu seio, como estão a ditar a razão e o bom senso.

Comunidades humanas sem conflito são irrealizáveis. No processo de aperfeiçoamento social, compreender-se-iam, por isso, como fatos naturais, antagonismos e interesses conflitantes. Eles representam, muitas vezes, como já dissemos, impulsos naturais de progresso. A paz das águas estagnadas implica sempre num processo de decomposição orgânica. E no particular diz H. LEAVITT, com muito acêrto:

“Não devemos esperar que as organizações, que são estruturas construídas de relações, alcancem qualquer equilíbrio psicológico duradouro” (*Direção de Emprê-sas*, pág. 95). E continua: “Não é de um estado utópico de felicidade que os grupos precisam, mas da capacidade de diminuir as frustrações para poderem manter comunicações válidas, e, assim, adaptarem-se à mudança” (*Ibidem*, pág. 175).

Entretanto, capitalizar a discórdia seria um dos traços mais negativos da má liderança, pois a manutenção da harmonia grupal deve ser a meta central da boa chefia. Tudo o mais decorrerá dela, como um consectário natural: bom rendimento da atividade grupal, mais rápido e mais completo alcance dos objetivos coletivos.

A respeito do assunto poder-se-ia até adaptar o prolóquio, afirmando: “diz-me do estado de harmonia existente no grupo que comandas e eu te direi que espécie de líder és”, ou por outra, “cada chefe tem os subordinados que merece.”

E nunca é demais citar a opinião tersa e sempre oportuna de HENRI FAYOL:

“Não é necessário nenhum mérito para fomentar a divisão entre subordinados; está no alcance de qualquer um. Ao contrário, é preciso verdadeiro talento para coordenar os esforços, estimular o zêlo, utilizar as faculdades de todos e recompensar o mérito de cada um, sem despertar susceptibilidades ciumentas e sem perturbar a harmonia das relações entre o pessoal” (*Administração Industrial e Geral*, pág. 56).

E. J. R. WHITAKER PENTEADO acrescenta:

“Do líder em ação no grupo, HEMPHILL conclui, após observações feitas, consistir a liderança em manter o grupo unido, sendo a primeira função do líder estimular o poder aglutinador do grupo, facilitando, dentro dêle, a maior cooperação possível entre todos, para se chegar a um objetivo comum” (*Técnica de Chefia e Liderança*, pág. 72).

Transformar, portanto, os impulsos de agressividade dos indivíduos, resultantes de orgulhos, frustrações, conflitos, receios e idiossincrasias, em forças construtivas para o alcance de objetivos de interesse comum, representa o máximo da capacidade de comando. Na sábia manipulação dos quatro gigantes da alma, como chama MIRA Y LOPEZ aos seus impulsos básicos de medo, ódio, amor e dever é que se revela o líder na acepção integral do termo.

Expomos, a seguir, um esquema de cinco itens que nos parecem fundamentais no processo de integração do pessoal da previdência social unificada, numa nova coletividade funcional harmônica e sem conflitos prejudiciais à sua dinâmica e coesão:

a) aproveitamento de todo o pessoal de todos os órgãos extintos em novos grupos de trabalho, misto, evitando-se, deliberadamente, a manutenção de grupos originais;

b) aproveitamento de chefes em cargos evidentemente compatíveis com suas aptidões, independentemente de suas origens funcionais;

c) extensão de uma assistência patronal ampla e eficiente a todo o corpo funcional, o que representaria uma abordagem da problemática funcional através da satisfação de suas necessidades materiais. Esse “aproach”, embora sabidamente não decisivo é,

todavia, reconhecidamente fundamental como processo de modificação de atitudes, em relação à entidade empregadora;

d) estímulo às atividades sociais e culturais dos servidores, mediante apoio e prestígio de seus clubes e associações profissionais, dentro aliás do espírito da lei de Reforma Administrativa, que prevê tipo de apoio por parte da administração, a essas iniciativas (artigo 94, XIII, do Decreto-lei nº 200, de 25-2-67);

e) divulgação das vantagens e das novas realidades administrativas que envolvem a previdência unificada em contraposição com as fragilidades inerentes ao sistema anterior, de órgãos múltiplos e fragmentários. Todo processo de informação deveria ser utilizado (cursos, distribuição de literatura especializada, etc.).

A atual administração da previdência já se empenha em atender ao esquema acima com êxito notório.

## 8. CONCLUSÕES

“Alimentando-se, a sociedade humana de líderes, compreende-se a fraqueza constitucional da nossa sociedade: falta-lhes o alimento básico.” J. R. W. PENTEADO.

No sentido moderno, a liderança é sobretudo uma técnica, isto é, uma arte perfeitamente profissionalizável. Pode, portanto, ser aprendida, a despeito de, como em qualquer processo de adestramento, haver maiores ou menores potencialidades dos indivíduos, no particular.

Na vida contemporânea, êsse aprendizado é cada vez mais imperioso, pois os antagonismos cada vez mais agudos, em todos os campos da atividade social, estão, quase sempre, a indicar lideranças inexpertas.

E isso é tanto mais sério quanto nós consideramos a patente defasagem entre o progresso material e o progresso ético-social da humanidade.

Com efeito, os avanços do homem no campo da tecnologia são imensos, mas os seus progressos no que tange ao conhecimento de si mesmo e sobretudo do seu psiquismo, têm sido extremamente limitados. Realmente, no particular do comportamento humano e determinação de suas características e de suas leis, ainda estamos, praticamente, numa fase preambular.

Ora, um homem que desconhece tão profundamente a si mesmo e que cada dia se apetrecha mais e mais de engenhos destrutivos de toda a sorte, poderá, eventualmente, levar a própria

humanidade, sob a pressão de impulsos elementares, que mal conhece e não sabe controlar, à completa destruição.

EINSTEIN, certa vez, interrogado sobre os tipos de armas que seriam empregadas na terceira guerra mundial, respondeu que não fazia a menor idéia a respeito, mas que, certamente, na quarta guerra mundial, seriam usados machados de sílex, figurando, dessa forma, o trágico retrocesso que impende sobre a civilização humana, sob o impacto de um progresso tecnológico em descompasso com o progresso ético.

Urge, pois, preparar líderes para o comando social, em todos os seus escalões. E ainda que a didática da liderança não possa subordinar-se, inteiramente, a fórmulas convencionais, pois o seu domínio demanda sobretudo a vivência de sua problemática, nem por isso a formação dos líderes prescinde de um preparo sistematizado, moldado na experiência que já se acumula, abundante, a respeito.

O uso dessa experiência é um dos imperativos mais sérios da era contemporânea, se pretendemos, realmente, encarregar o mundo numa senda a um tempo de progresso e ordem, pois como diz CONFÚCIO, "quando os estados caem em ordem, o mundo inteiro goza de paz."

DANTE DE SOUZA GONDIM — Técnico de Administração do I.N.P.S.

### BIBLIOGRAFIA

- O CHEFE, SUA FORMAÇÃO E FUNÇÃO, por Alfredo Carrard.
- RELAÇÕES HUMANAS NA INDÚSTRIA MODERNA, por R. F. Tredgold.
- PSICOLOGIA DAS MULTIDÕES, por Gustavo Le Bon.
- PERSONALITY AND INTER-DISCIPLINARY APROACH, por Louis P. Thorpe e Allen M. Schmuller.
- A ARTE DA LIDERANÇA, por S. W. Roskill.
- DE QUE É FEITO UM LÍDER, pelo Gen. Mark W. Clark, palestra reproduzida no número de outubro 67, do Reader's Digest.
- PSICOLOGIA SOCIAL, por William S. Lambert e Wallace E. Lambert.
- ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL E GERAL, por Henri Fayol.
- DIREÇÃO DE EMPRESAS — PSICOLOGIA E PROBLEMAS DE ADMINISTRAÇÃO E CHEFIA, por Harold J. Leavitt.
- CHEFIA, SUA TÉCNICA E SEUS PROBLEMAS, por Wagner Estelita Campos.
- CHEFIA, SUA SIGNIFICAÇÃO, por Belmiro Siqueira, in *Revista do Serviço Público*, números de janeiro, fevereiro e março de 1963.
- STAFF DEVELOPMENT — THE SUPERVISOR'S JOB, por Milton Hall.
- TREINAMENTO EM SERVIÇO, in *Revista "Industriários"*, nºs 88/91, por Eduardo S. Souza.
- TÉCNICA DE CHEFIA E LIDERANÇA, por J. R. Whitaker Penteadó.