

LIDERANÇA: UMA CONCEITUAÇÃO E ALGUMAS IMPLICAÇÕES

IRVING KNICKERBOCKER

É tese do autor que o líder, em qualquer situação, emerge como uma conseqüência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar.

Durante os vários anos em que trabalhamos com os problemas de relações humanas que surgem nas organizações, meus colegas e eu buscamos uma conceituação satisfatória do fenômeno da liderança. Paulatinamente, conseguimos cristalizar algumas idéias que têm sido úteis, tanto teórica quanto praticamente. Entretanto, um recente levantamento da literatura sôbre liderança indica que nos afastamos do caminho comumente seguido pelos estudiosos do assunto.

Convictos de que um quadro sistemático de referências, por mais imperfeito que seja, é melhor do que nenhum, oferecemos a análise de liderança que se segue, em virtude do que pode sugerir aos interessados. Embora façamos, em parte, considerações especulativas, podemos afiançar que sua utilidade foi testada através de alguns anos de prática.

Grande parte da literatura a respeito de liderança representa uma tentativa de estudar o líder como uma entidade dotada de características peculiares, ocupando passivamente uma posição de "status" em relação a outros indivíduos que não estão

IRVING KNICKERBOCKER — Ex-Professor de Relações Industriais da «School of Industrial Management» do «Massachusetts Institute of Technology».

Nota: Este artigo é reproduzido sob autorização e traduzido de «Journal of Social Issues», vol. 4, n.º 3, 1948, pgs. 23-40.

claramente relacionados com êle (1). Na verdade, o líder surge como uma conseqüência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação dentro da qual êste grupo está tentando operar. STOGDILL (2), depois de um levantamento exaustivo da literatura, conclui que "liderança não é uma questão de "status" passivo ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais ser uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire "status" através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom têrmo trabalhos que exijam cooperação".

JENKINS (3), revendo a literatura que trata do problema de seleção de líderes, em vários campos, chega à conclusão de que "a situação não parece ser das melhores com respeito ao estabelecimento de uma teoria sistemática ou à formulação de princípios gerais de liderança, a partir do material disponível. Algumas afirmativas podem ser feitas, entretanto, que parecem apoiar as descobertas de alguns dos estudos analisados; esta lista deve ser encarada como uma série de hipóteses para futuras investigações". Sua primeira afirmativa, então, é a seguinte: "1) A liderança é própria de cada situação investigada. Em cada caso, a situação específica (inclusive os instrumentos de medição empregados) determina quem se torna líder de um certo grupo engajado numa certa atividade e quais as características da liderança. Relacionada com esta conclusão, está a descoberta de grandes variações nas características de indivíduos que se tornam líderes em situações semelhantes e, ainda, de maiores divergências no comportamento de líderes em diferentes situações".

Êstes e outros autores reconheceram, aparentemente, algumas limitações na literatura referente a liderança e na visão for-

-
- (1) Uma exceção notável é *Functions of the Executive*, de Chester Barnard, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
 - (2) Ralph M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 1948, n.º 25, pgs. 36-71.
 - (3) William O. Jenkins, «A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems», *Psychological Bulletin*, 1947, vol. 44, n.º 1, pg. 75.

necida pelas pesquisas conduzidas de maneira tradicional. Entretanto, somos deixados no limiar de uma casa que ainda não foi edificada. O propósito do presente artigo é delinear um primeiro projeto arquitetônico da casa de que tanto precisamos.

Apesar de a evidência não apoiar a concepção romântica do líder dotado de atributos mágicos, este conceito é largamente aceito. Por que persiste ele com tal força? Talvez o fato de cada um de nós haver começado a vida sob a direção de um líder — um grande homem, de enormes atributos, com poder quase ilimitado — ajude a explicar a prevalência e a tenacidade deste conceito de "Líder".

Cada um de nós teve um pai, uma figura de prestígio, magicamente dotada. Muitos de nós encontramos segurança nessa figura. Uma vez que continuamos a necessitar de segurança, talvez continuemos a trazer conosco, da infância, o símbolo do pai, do Líder. Se tal hipótese puder ser aceita, então poderemos constatar imediatamente que o líder, ou o homem que conceituamos como líder, deve ser superior, mais inteligente, mais amadurecido, mais culto, mais brilhante do que nós (4).

Os indivíduos assim dotados em relação ao grupo a que estão associados seriam, estatisticamente, vistos com maior frequência como líderes em potencial; estariam, estatisticamente, com maior frequência numa posição em que poderiam exercer liderança e, finalmente, poderiam, mais frequentemente, tornar-se líderes. Tudo isto poderia acontecer com frequência suficiente para nos dar a idéia de que os líderes, de uma certa maneira, são diferentes e permitiria que fizéssemos uma pesquisa que nos levasse a concluir erroneamente que o líder é uma entidade que pode ser considerada à parte de sua relação funcional com seus seguidores.

Continuando com nossas hipóteses, não deveríamos ficar surpresos ao descobrir que os homens que atingem a posição de liderança através de suas funções possuem muitos dos atribu-

(4) Stogdill, *op. cit.*

tos místicos do líder. Ademais, pode-se esperar que o grau em que os seguidores atribuem ao líder tais atributos varia com a intensidade da associação entre o líder e seus seguidores. É mais difícil para os associados mais próximos ver o líder como um ser dotado de atributos mágicos. Uma apreciação de HITLER e ROOSEVELT por seus seguidores mais próximos e mais longínquos pode confirmar esta hipótese.

É interessante especular sobre a possibilidade da existência de líderes criados através da publicidade, na ausência de qualquer relação funcional entre eles e seus seguidores. Não parece impossível que tal líder possa existir como uma entidade destituída de seguidores funcionais, que se torne, entretanto, o símbolo, o Líder, para as pessoas. Certamente, para a maioria das pessoas, os grandes líderes da história foram apenas um símbolo. Qualquer relação funcional entre o povo e os líderes tem sido remota, se é que existiu. Entretanto, o líder, em cada caso, tem surgido através do exercício de certas funções em algum grupo, em algum lugar, em algum tempo. Seria interessante comparar as atitudes em relação ao líder por parte de dois grupos: um composto daqueles relacionados funcionalmente com ele como líder; outro composto daqueles para quem ele é o símbolo — Líder —. A literatura mostra que há grandes diferenças entre o homem líder para seus seguidores funcionais e o mesmo Líder para aqueles que não estão funcionalmente relacionados a ele.

Não há razão para crermos que os dois conceitos, Líder e liderança funcional, não possam, em muitos casos, ser fundidos. O primeiro parece, certamente, surgir do segundo. Se as pessoas estão à procura do primeiro, algumas delas, pelo menos, podem tentar ver, em cada líder funcional, um Líder. Pode parecer que aqueles líderes com suficiente sentido de dramaticidade para emprestar a si próprios, de pronto, a aparência exterior de um Líder, podem, mais rapidamente, tornar-se líderes LINCOLN foi, a este respeito, certamente, uma decepção para muitas pessoas. HITLER e MUSSOLINI assumiram o papel mais rapidamente. O líder funcional sempre ganha, em respeito e prestígio, na medida em que preenche suas funções, mas o contato imediato pode impedir o desenvolvimento do

conceito máximo de Líder. Por isso existem tantos provérbios cínicos a respeito do profeta em sua própria terra.

Parece, então, que a noção usual de líder abrange dois conceitos distintos (5) : o primeiro é a convicção emocional de que alguns homens são Líderes e, assim, diferentes das pessoas comuns. Estes Líderes não devem sua posição à relação funcional com seus seguidores, mas à aura quase mágica que os cerca. Eles têm dotes semidivinos que não ganharam, mas que lhes foram atribuídos.

Nossa hipótese é que este conceito surge, em nossa cultura, da relação da criança com seu pai. Um exame do conceito de líder em outras culturas ou uma análise das diferenças do conceito de líder entre homens e mulheres, dentro de nossa cultura, ajudaria a testar esta hipótese. Se a hipótese fôr confirmada, então a incidência estatística de certas características atribuídas ao líder e a incidência estatística de líderes com estas características não devem causar surpresa. Não deve surpreender que testes experimentais, embora funcionais, não apóiem, quando aplicados a líderes, a coincidência entre suas características peculiares e a função de liderança.

O outro conceito — liderança funcional — coloca ênfase não num conjunto fixo de características pessoais, nem em formas particulares de comportamento de liderança, mas na circunstância na qual grupos de pessoas integram e organizam suas atividades, em direção a objetivos, e na forma pela qual esta integração e organização são atingidas. Assim, a função de liderança é analisada e entendida em termos de relação dinâmica. Um líder pode granjear seguidores, ou um grupo de pessoas pode criar um líder, mas os aspectos significativos do processo só podem ser compreendidos em termos dinâmicos de relação. A evidência e a especulação, até o presente, sugerem que esta concepção funcional ou operacional de liderança permite a perspectiva mais útil (6).

(5) A. C. Van Dusen, «Measuring Leadership Ability», *Personnel Psychology*, 1948, vol. 1, n.º 1, pg. 68.

(6) Ordway Tead, *The Art of Leadership*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1935, pg. 20, pg. 61. Jenkins, *op. cit.* Stogdill, *op. cit.* T. N. Whitehead, «Leadership in a Free Society», Harvard University

Necessitamos de um esquema que dê ênfase a esta relação entre líderes e liderados dentro de um padrão dinâmico. Para orientação nas especulações a respeito de tal relação, desenvolvemos o seguinte esquema simples : (7)

- 1 — *A existência, para cada indivíduo, pode ser vista como uma contínua luta a fim de satisfazer necessidades, aliviar tensões, manter um equilíbrio.*

Cada um de nós usa muitos e diferentes meios para a satisfação de nossas necessidades. Usamos nossas habilidades físicas, aparência pessoal, inteligência, conhecimentos. Usamos instrumentos, alimentos, dinheiro. Os meios que habitualmente usamos podem tornar-se, eles mesmos, necessidades.

Em cada caso específico, entretanto, alguns meios são usados para a satisfação de uma necessidade ou de um conjunto de necessidades.

- 2 — *A maior parte das necessidades, em nossa cultura, é satisfeita através de relações com outros indivíduos ou grupos de indivíduos.*

Esta suposição destaca o fato de que as pessoas e nossas relações com elas constituem os meios nos quais mais confiamos para a satisfação de nossas necessidades. É como se outras pessoas fôssem possuidoras dos meios que poderíamos utilizar para satisfazer nossas necessidades. Não cultivamos nossos próprios alimentos, nem fazemos nossas roupas, providenciamos nossos próprios transportes, educamo-nos a nós mesmos, ou mesmo criamos nossa recreação. Satisfazemos tais necessidades, e muitas outras, através de meios controlados e proporcionados por outros. Quando estamos solitários, outras pessoas surgem, para nós, como meios, e controlam, de certa forma, os meios que gostaríamos de usar. Quando estamos inseguros, uma relação mais íntima com alguma pessoa é o meio que procuramos; esta pessoa, portanto, con-

Press, Cambridge, Mass., 1936, pg. 68. R. M. Stogdill e C. L. Shartle, «Methods of Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives», *Journal of Applied Psychology*, 1948, vol. 32, n.º 3, pgs. 286 - 291.

(7) Para não estender muito o assunto, mencionamos apenas três das doze ou mais generalizações inter-relacionadas.

trola este meio. As pessoas podem, muitas vezes, possuir os meios sob a forma de dinheiro, capacidade, conhecimento ou instrumentos, dos quais precisamos como meios de satisfação de nossas necessidades. Tentamos então estabelecer uma relação que será um meio de conseguirmos o uso de alguma coisa, a qual será, por sua vez, um meio de satisfazer necessidades. Para o administrador, o operário possui meios, quer em sua capacidade, quer em suas mãos. Através de relações com o operário como um meio, o administrador espera obter outros meios de que ele precisa para satisfazer suas necessidades. Para o operário, o administrador controla os meios de trabalho e pagamento. Assim, todos nós procuramos, através de relações com outros, os meios propriamente ditos, ou os meios para atingir os meios de satisfazer nossas necessidades.

3 — *Para qualquer indivíduo, o processo de usar suas relações com outros indivíduos como meios de satisfazer suas necessidades é um processo ativo e não passivo.*

O indivíduo não espera passivamente pela ocorrência da relação que irá proporcionar os meios de satisfazer uma necessidade. Ele institui a relação adequada, ou utiliza aquelas que já existem, com a finalidade de satisfazer suas necessidades. A relação é, assim, um processo ativo através do qual cada parte está procurando aumentar seus meios de satisfazer necessidades (ou procurando conservar os que já tem). Uma vez que cada indivíduo possui uma certa quantidade, pequena ou grande, de meios, que outros indivíduos poderiam utilizar para satisfazer necessidades, cada indivíduo, através de seu controle destes meios, tem um certo poder de barganha em relação aos outros. O controle de meios (meios escassos, como dizem os economistas) que outros desejam para a satisfação de necessidades, constitui o que comumente chamamos de poder. O uso do poder (ou controle de meios) para se obter de outras pessoas meios de satisfazer necessidades, parece ser o aspecto essencial de todas as relações humanas. O indivíduo que controla muitos meios, ou os chamados meios "escassos", os quais outras pessoas procuram utilizar para satisfazer necessidades, está em posição de poder. Esse poder pode ser usado por um indivíduo, tanto para re-

duzir os meios de outros indivíduos (punição), como para aumentar os meios destes (recompensa) para o fim último de induzir estes mesmos indivíduos a proporcionar-lhe os meios para a satisfação de suas próprias necessidades.

Esta abordagem do problema nos fornece o arcabouço essencial de um esquema que considera o aspecto dinâmico das relações entre as pessoas. Esta relação parece consistir essencialmente numa ativa busca, através de outras pessoas, dos meios para a satisfação de necessidades.

A relação, evidentemente, é bilateral, cada parte procurando meios através da outra. Deveríamos esperar que um indivíduo procurasse estabelecer relações apenas quando elas parecessem proporcionar meios, e a manter essas relações apenas durante o tempo em que elas proporcionassem êses meios. Poderíamos também predizer que a maior parte dos indivíduos tentaria estabelecer relações com o indivíduo que, dentro de seu campo de percepção, tivesse a maior possibilidade de fornecer meios (8).

Finalmente, poderíamos predizer que os indivíduos tentariam romper relações com e evitar aqueles indivíduos que procurassem reduzir seus meios, e que, se não pudessem agir assim, reagiriam procurando proteger-se, possivelmente de maneira agressiva.

Consideremos um grupo de pessoas incluindo um indivíduo que fôsse apontado como líder por outras pessoas. Façamos uma aplicação geral do nosso esquema a esta situação. Temos um líder tentando encontrar, através das atividades dos membros do grupo, meios de satisfazer suas necessidades. Ao mesmo tempo, os membros do grupo estão em relação com êle simplesmente porque êle lhes parece ser o melhor meio disponível para a satisfação daquelas necessidades que podem ser satisfeitas através desse grupo.

Façamos algumas perguntas em relação aos indivíduos do grupo :

(8) H. H. Jennings, em *Readings in Social Psychology* (Ed. New Comb & Hartley), Henry Holt & Co., New York, 1947, pg. 412.

PERGUNTA 1 :

Por que os indivíduos estão no grupo ?

Porque, através d'ele, ou através do líder, êles prevêm que encontrarão meios para a satisfação de necessidades (ou meios de se proteger contra a ameaça de perda da satisfação de necessidades).

Se examinarmos grupos que conhecemos bem, tais como um sindicato, uma igreja, uma associação comercial, um clube social, etc., parece que nos juntamos a tais grupos porque parecem oferecer meios. Nós os deixamos quando parecem não mais poder oferecê-los.

PERGUNTA 2 :

Por que os indivíduos aceitam que alguém dirija suas atividades ?

Porque êste comportamento lhes parece proporcionar meios de satisfação de suas necessidades. O líder é visto como um meio; através de relações com êle, as necessidades são satisfeitas (ou evita-se uma redução de satisfações). O líder pode prometer um futuro glorioso ou mais dinheiro em troca de menos trabalho.

Se o membro do grupo vê a satisfação de necessidades no caminho indicado pelo líder, se acredita que o líder servirá como meio de conseguir esta satisfação, então seguirá o líder. Por outro lado, o líder pode afirmar — “siga-me ou as conseqüências serão desastrosas para você”, “siga-me, ou eu farei com que você se arrependa”, “siga-me, senão...”. Novamente, se o membro do grupo acredita que o líder controla meios importantes, ou vê uma ameaça para os seus meios disponíveis, no caso de recusar-se a seguir a direção indicada pelo líder, então o seguirá. O individuo está ligado ao líder como um meio de satisfazer necessidades ou de proteger seus meios disponíveis contra uma redução de satisfação. Êle segue e permite que suas atividades sejam dirigidas porque acredita que, assim agindo, conseguirá atingir seus objetivos.

PERGUNTA 3 :

Por que surge o líder ?

Mesmo nas situações mais simples, tais como quando um grupo se encontra numa discussão da qual derivará uma decisão qualquer, um líder parece ser essencial. Na prática, é difícil para um grupo falar ou agir exceto através de um de seus membros. Se todos falam ao mesmo tempo, ninguém pode ouvir ou prestar atenção. Se todos planejam ao mesmo tempo, ou agem ao mesmo tempo sem um plano, não existe um grupo, mas sim uma coleção de indivíduos planejando ou agindo. Para o grupo agir como uma unidade ou para apresentar uma organização, é necessário que alguém fale pelos membros individuais. A necessidade de ordenamento de uma discussão é imediatamente visível como um meio, para um grupo. Tal ordenamento deve surgir através da ação de um indivíduo. Alguém deve expressar a necessidade de ordem, os métodos de se conseguir tal ordem, o acôrdo final a respeito dos métodos e o executor. Algum indivíduo deve ordenar. Assim fazendo, proporciona ao grupo meios simples, mas necessários. Mesmo neste nível simples, a necessidade de um líder é real e perceptível para a maioria dos grupos. Na medida em que os objetivos do grupo requerem maior diversificação de esforços e maior coordenação, aumenta a necessidade de um líder.

Examinemos, agora, o líder e façamos algumas perguntas a respeito de seu comportamento. Respondamos, novamente, às perguntas em termos de nosso quadro de referências e examinemos as respostas pelo sentido que fazem.

PERGUNTA 4 :

Como deve ser caracterizado o líder ?

O líder não é uma entidade sem corpo, dotada de características únicas. Ele é o líder de um grupo e é o líder apenas em termos de sua relação funcional com o grupo. Portanto, é o papel que êle desempenha no padrão dinâmico total do comportamento do grupo que o define como líder. Êle não é líder por ser inteligente, habilidoso ou original, mas porque

sua inteligência, habilidade ou originalidade é vista como um meio para os membros do grupo. Ele é líder, não porque seja de estatura elevada, esteja bem vestido, fale fluentemente ou seja de origem social-econômica elevada, mas porque estes fatores tendem a predispor os membros do grupo a esperar melhores meios de seu possuidor.

O líder é seguido porque promete levar, ou realmente leva, mais do que qualquer outra pessoa, seus seguidores para perto daquilo que querem. Se ele consegue isto, ele será seguido, mesmo que seja pequeno, tenha aparência insignificante ou dificuldade de expressão.

Em nossa cultura, temos uma certa predisposição a esperar que pessoas com certas características proporcionem melhores meios. Também certas características como a inteligência, podem capacitar e geralmente, de fato, capacitam certos indivíduos a proporcionar melhores meios. Entretanto, o líder não é um produto de suas características, mas de sua relação funcional com determinados indivíduos, numa situação específica. Como resultado, a variabilidade das características dos líderes contraria todos os esforços de análise estatística, com exceção dos mais amplos.

PERGUNTA 5 :

Como surge o líder ?

O líder parece surgir de uma das seguintes maneiras :

Primeiro, como resultado do acôrdo, entre os membros de um grupo, no sentido de que um certo indivíduo serve melhor como meio do que qualquer outro.

Tal acôrdo pode ser feito inteiramente na base de uma previsão, de uma questão de palpite, ou pode ser o resultado da experiência dos vários membros. A concordância dos membros do grupo pode ser expressa ou tácita. O membro de um grupo que sugere "vamos tomar um café" pode conseguir que o sigam e, por alguns instantes, ser um líder, simplesmente porque ele expressou, num determinado momento, uma ação que aparece como um meio para os outros membros. O membro de um grupo que é conhecido como possuidor de

alguma habilidade especial que no momento é uma necessidade, pode ser transformado em líder e espera-se que êle funcione como líder devido a esta habilidade especial.

Em nossa cultura, é comum que a primeira atividade de qualquer grupo seja a escolha de um líder.

O líder pode surgir duma segunda maneira, como resultado de objetivos que exijam um grupo de pessoal para a sua realização. Um indivíduo, por exemplo, quer realizar alguma coisa que só pode ser feita se êle puder dirigir as atividades de um certo número de outras pessoas. Êle procura, então, encontrar um grupo, ou uma classe de indivíduos, que irá aceitar a sua direção. Se nossas premissas básicas forem corretas, êle só irá adquirir seguidores quando, aos olhos dêstes seguidores, sua liderança proporcionar um aumento de satisfação de necessidades (ou evitar a redução da satisfação de necessidades).

PERGUNTA 6 :

Por que o líder lidera ?

Através da liderança, o líder obtém meios de satisfazer suas necessidades. Talvez êle encontre satisfação na ação de liderar, de manipular ou ajudar pessoas. Talvez o prestígio e o reconhecimento dados ao líder sejam importantes fontes de satisfação. Ou, para tomarmos o aspecto mais óbvio, talvez o resultado da atividade que êle dirige seja o próprio *meio* que êle procura.

Consideremos, por exemplo, o administrador de emprêsas. Êle pode obter satisfação, através de seu papel de líder, de várias maneiras. Êle pode obter satisfação simplesmente sendo "o chefe" capaz de comandar pessoas, de controlar suas atividades e satisfações. Pode encontrar satisfação por ser considerado um benfeitor, pela gratidão das pessoas a quem êle faz favores, ou pelo medo que estas pessoas têm de ser punidas. Pode gostar do modo pelo qual é tratado pelas pessoas estranhas à organização, que ficam impressionadas com seu título e posição. Finalmente, pode obter um salário mais alto, promoção e reconhecimento em virtude dos resultados obtidos pelo grupo cujas atividades dirige.

A motivação do indivíduo certamente interfere na probabilidade de ele liderar. Muitos adultos parecem não gostar de liderar. Outros lideram ocasionalmente quando, em razão de alguma habilidade ou conhecimentos especiais que possuam, parece-lhes, ou ao grupo, que seja razoável que tomem tal posição.

Alguns lideram apenas quando, através da atividade conjunta de um grupo de pessoas, podem alcançar os meios necessários à satisfação de necessidades. Outros, ainda, gostam de liderar. A própria ação de liderar é, para eles, um meio de satisfazer necessidades. Tais indivíduos procuram situações nas quais sejam necessários os meios de que dispõem. Eles tentam adquirir as habilidades que serão consideradas meios e adotam um comportamento que indicará a posse desses meios. Se eles são "líderes natos", emergem deste grupo. Devido aos muitos objetivos existentes em nossa cultura que só podem ser atingidos através de esforço grupal, surgem muitas organizações. Muitas pessoas descobrem que liderar — este é o trabalho dos escalões mais altos da organização — é o meio através do qual satisfazem importantes necessidades.

PERGUNTA 7 :

Qual é a função do líder ?

A função do líder é organizar as atividades dos membros do grupo em direção à realização de alguma finalidade, através do controle de meios para a satisfação de importantes necessidades dos membros do grupo. Quando o líder foi escolhido por um grupo de pessoas que já decidiu sobre os objetivos a serem atingidos, a função do líder é óbvia e seu trabalho é relativamente simples. Entretanto, quando o líder não é escolhido pelo grupo, mas indicado por uma pessoa estranha ao grupo, de quem recebeu os meios de controle, ou indica-se a si mesmo, porque ele precisa de um grupo para atingir seus objetivos (como, por exemplo, uma organização comercial ou militar), seu trabalho é consideravelmente mais difícil. Em tais circunstâncias, o objetivo a ser atingido através das atividades do grupo é o objetivo daqueles que o indicaram como líder. Este pode não ser o objetivo do grupo

que êle vai liderar. Apesar disso, êle precisa aparecer aos seus liderados como um meio para a satisfação de suas necessidades ou êstes não aceitarão sua direção.

Como conseqüência, algumas vêzes o líder "indicado" é um indivíduo que nunca seria escolhido pelo grupo que êle lidera, mas que não pode ser rejeitado, porque controla importantes meios de satisfação de necessidades. Êle é aceito como um mal menor. Êle é visto pelo grupo como um meio, mas apenas no sentido negativo. Apesar disso, mesmo nestes casos extremos, a função da liderança permanece a mesma.

PERGUNTA 8 :

Todos os vários tipos de líder podem ser explicados por êste mesmo quadro de referências ?

O termo líder certamente é usado para designar muitas e diferentes posições e funções. Pode ser usado para indicar uma *figura de proa*, uma posição dentro de uma organização, um ditador escolhido por si mesmo que possua suficiente poder de intimidação para forçar um seguidor, ou um indivíduo que foi designado como líder através da ação voluntária do grupo. Para resumir os diversos usos que têm sido feitos do termo líder, poderíamos dizer que, na medida em que qualquer indivíduo consegue ser seguido, êle o consegue porque controla meios. O ditador pode ser seguido porque criou ou fêz uso de uma situação na qual tôdas as alternativas a não ser segui-lo são menos desejáveis como meios. O superior hierárquico na organização formal, numa indústria, por exemplo, pode, muitas vêzes, ocupar inconscientemente uma posição semelhante a esta do ditador. O homem que pode controlar meios disponíveis a outras pessoas pode usar seu contrôlê para forçar um comportamento que pareça o melhor meio dentro da restrita possibilidade de escolha, se bem que êste seja o pior dentro de um quadro de referências mais amplo, mas proibido. Na medida em que os meios controlados são meios escassos, é possível limitar as alternativas como um meio de contrôle. O líder escolhido por ação voluntária de um grupo é visto como o melhor dos meios e não como o menor dos males. Mas todos os líderes, quaisquer que sejam seus objetivos pessoais, devem servir como

meio para seus seguidores, ou não serão líderes (isto é, não terão seguidores).

Nossas conclusões tiradas da discussão acima, a respeito da natureza da liderança, podem ser resumidas da seguinte maneira:

1 — A concepção simbólica ou romântica do Líder, embora largamente aceita, não explica o fenômeno da liderança. Indica que ela existe como uma conseqüência da natureza das relações dos indivíduos com seu pai durante a infância. Representa uma tentativa mágica, talvez ilusória, de encontrar segurança através de uma relação substituta que se assemelhe àquela anterior. Na realidade, o líder não é uma pessoa dotada de uma série de características que fazem dêle o que é.

2 — Quando concebida em termos da dinâmica do comportamento social humano, liderança é função das necessidades existentes numa dada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo.

3 — A relação funcional, que é a liderança, existe quando um líder é percebido por um grupo como controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Segui-lo pode ser visto como um meio de aumentar a satisfação de necessidades ou como um meio de evitar uma diminuição destas.

4 — O líder pode surgir como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. Ele pode ser selecionado, eleito, ou espontaneamente aceito pelo grupo, porque possui ou controla meios (habilidade, conhecimento, dinheiro, relações, propriedade etc.) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, isto é, para obter um aumento de satisfação de necessidades.

5 — Por outro lado, o líder pode impor-se ou ser indicado por pessoa estranha ao grupo a ser liderado. Nesta circunstância, a liderança é um meio de o líder alcançar seus objetivos (ou os objetivos daquele que o indicou). Entretanto, não haverá relações com o grupo — não haverá seguidores — exceto em termos do controle que o líder tem dos meios de satisfação das necessidades dos seguidores. Ou os objetivos do líder são também os do grupo, ou então a aceitação da direção do

líder deve ser vista, pelos membros do grupo, como o melhor meio disponível para evitar a redução da satisfação de suas necessidades.

Em negócios e na indústria, o líder é do tipo "indicado" (algumas vezes "auto-indicado"). Os membros da direção não são selecionados pelo grupo que irão liderar, mas indicados pelos que estão em posição ainda mais alta (ou pelos donos), para atingir os objetivos para os quais a empresa foi criada. Há alguns problemas muito especiais que o líder tem que enfrentar em tais situações, como pode ser percebido através da discussão acima. É meu propósito examinar esta espécie de liderança na indústria, em maior minúcia, nas páginas seguintes.

O grupo de pessoas compreendido por uma organização industrial não é um grupo que surgiu para atingir um objetivo comum a todos os seus membros. Os proprietários, ou os dirigentes, recrutaram um certo número de indivíduos isolados — criaram um grupo — porque o esforço combinado de muitas pessoas é necessário para serem atingidos os objetivos do *proprietário*.

As pessoas tornam-se membros de uma organização industrial e aceitam a direção de suas atividades pelo diretor — ou proprietário — porque agir assim proporciona o melhor dos meios alternativos para a satisfação de necessidades. Em nossa cultura, para a maioria das pessoas, é necessário ter um emprego para viver satisfatoriamente.

Geralmente, pensamos que o indivíduo tem liberdade de trabalhar ou não; é livre para escolher seu empregador. Entretanto, exceto sob condições extremamente raras, estas escolhas não são "livres". A alternativa de trabalhar ocasiona uma séria diminuição de satisfação de necessidades para a maior parte das pessoas — geralmente tão séria, que não é sequer percebida como um alternativa.

Além disso, na maior parte das vezes, as possibilidades alternativas de emprego são extremamente limitadas para a maioria das pessoas. Poucas vezes os empregos são fáceis de se conseguir e as remunerações que se obtêm, devido à antiguidade em um emprego, representam importantes potenciais de

satisfação de necessidades que deverão ser sacrificados se alguém procura outro emprêgo. Na realidade, o "mercado de trabalho" que existe na percepção do operário médio ou do auxiliar de escritório é composto de uma pequena lista de alternativas práticas.

Conseqüentemente, a relação do líder-empresário com seus empregados é um tipo na qual: (1) os objetivos do diretor não são os mesmos de seus subordinados e (2) a relação só é mantida e os empregados só aceitam a direção de suas atividades porque agir de outra maneira resultaria em séria redução de satisfação de necessidades.

Dentro dêste contexto, examinemos os métodos alternativos que o líder-empresário pode utilizar para organizar as atividades de pessoas e dirigi-las para os objetivos da organização. Resumidamente, parecem existir quatro. Nós os dividimos para fins descritivos, embora, na realidade, poucos dêles sejam encontrados em estado puro.

1 — O líder pode dirigir as atividades de pessoas através do seu contrôle de meios escassos, forçando a escolha de certos meios, porque a alternativa será obter menos meios ou mesmo nenhum meio.

O administrador na indústria está claramente nesta posição quando há muitas pessoas desempregadas, quando os empregos são escassos e ser empregado é o único meio de sobreviver. Ele está também em tal posição quando o empregado sabe que ser despedido significa entrar para a "lista negra" de todos os empregadores. Como vimos, mesmo num mercado de trabalho em condições normais, êle ainda está, em certo grau, nesta posição, porque o trabalhador poucas vêzes está em posição de saber se êle pode encontrar imediatamente outro trabalho igualmente satisfatório. Em todos os três casos, o administrador controla meios escassos que podem ser os melhores meios apenas porque os meios alternativos são restritos.

Utilizando êste método, o administrador dirige as atividades de seus subordinados principalmente mantendo sôbre suas cabeças a ameaça de dispensa se êles não aceitarem sua direção.

É um fato interessante que a “insubordinação” seja um dos pecados mortais na indústria.

Na maior parte dos contratos de trabalho, o operário pode ser sumariamente despedido por insubordinação. Em casos deste tipo, mesmo quando estão envolvidos os sindicatos mais ativos, é rara, atualmente, a readmissão.

A fórmula para liderança deste tipo é “Faça o que eu digo, senão...”. Na realidade, poucas vezes o pensamento é formulado assim, mas isto está implícito nas relações e é claramente reconhecido por ambas as partes — o líder e os “seguidores”.

O sucesso deste método exige, evidentemente, uma situação na qual o administrador controle muitos meios importantes e os subordinados controlem poucos (9). Mesmo neste caso, o líder enfrenta as atitudes de proteção ou de agressividade ocasionadas pela frustração que êle mesmo provocou. Restrição de produção, formas disfarçadas de sabotagem, ou sindicalismo ativo são conseqüências freqüentes.

2 — O líder pode tentar prover meios adequados para a satisfação das necessidades de seus subordinados, na esperança de que êles aceitarão a direção de suas atividades por gratidão e lealdade.

Chama-se a isto, geralmente, de “paternalismo”. O líder procura usar seu contrôle dos meios de maneira mais positiva do que negativa. Seus próprios objetivos (os quais incluem os objetivos da organização) não são os de seus subordinados. Êle tenta, entretanto, conseguir seu apoio, ajudando-os a atingir seus objetivos.

Històricamente, êste método tem sido mais bem sucedido do que o método de ameaçar os subordinados. Entretanto, há duas dificuldades inerentes ao método. Uma é que o paternalismo é, pela própria natureza, limitado nas espécies de

(9) A frustração de administradores que, durante a guerra, tiveram seu contrôle de meios drasticamente reduzido, indica claramente sua confiança neste método de liderança. Em 1945, muitos dêles falavam ansiosamente da volta à normalidade, quando haveria mais pessoas desempregadas do que empregos, quando êles estariam «por cima» novamente.

meios que pode prover. O liderado é, necessariamente, pôsto na posição de objeto dos benefícios distribuídos pelo líder. Ele não pode adquirir independência; está sempre em débito para com o líder.

As vêzes, êste tipo de relação torna-se intolerável para os seguidores. Eles ressentem-se de ser "filhos" de um líder paternal. Já houve muitas "revoltas" particularmente violentas em organizações industriais paternalistas, devido, aparentemente, a êste tipo de ressentimento (10).

A outra dificuldade é que o paternalismo viola a lei psicológica de efeito. Em vez de dispor as coisas de maneira que os esforços dirigidos para os objetivos da organização resultem em aumento de meios de satisfação de necessidades, o líder paternal provê os meios e espera que os esforços se sigam. Desempenho no nível do mínimo necessário para a realização do trabalho, aceitação mínima da direção, mais uma expectativa de constante aumento de meios são as conseqüências psicológicas naturais dêste método de liderança.

A fórmula para liderança dêste tipo é "Faça o que eu digo, porque eu sou bom para você". O elemento seguinte está implícito: "Se você não fizer o que eu digo, não serei bom para você".

3 — O líder pode dirigir as atividades de pessoas como resultado de uma barganha, na qual concorda em fornecer-lhes certos meios, em troca dos quais êles aceitam a direção de suas atividades, dentro de certos limites específicos.

Esta é uma situação freqüente na indústria atual. Os dirigentes negociam com os sindicatos. Cada um dêles controla certos meios e entra num acôrdo que permite a troca dêstes meios. Através dêste acôrdo, o líder-empresário obtém o direito de dirigir, dentro de certos limites, as atividades de pessoas que, dentro dêstes limites, se tornam seus seguidores.

A diferença entre êste e os dois primeiros métodos é caracterizada principalmente pela liberdade de escolha de que

(10) Um exemplo interessante é citado em «Dynamics of Industrial Democracy», de Clinton Golden e Harold Ruttemberg. (Harpers, New York, 1942, pgs. 13 - 17).

gozam os seguidores. Essa liberdade é relativa, evidentemente, e é uma questão do campo de percepção do indivíduo. Quando a negociação é conduzida de boa-fé, numa relação de confiança mútua, a dependência dos seguidores em relação ao líder-empresário é muito menor do que nos dois casos anteriores (paternalismo ou ameaça). Evidentemente, esta é apenas outra maneira de dizer que o poder do líder (contrôle de meios) está relativamente reduzido.

A fórmula para êste tipo de liderança é: "Vamos concordar que, em certos assuntos, você fará o que eu digo, em troca do que, farei o que você quer a respeito de outros assuntos". Para cada uma das partes está implícito que: "Se você não concordar, procurarei impedir que você atinja seus objetivos".

4 — O líder pode criar condições tais que o objetivo que êle busca e os objetivos de seus subordinados tenham algo em comum. Neste caso, a direção de atividades transforma-se, para ambos, em "meios recíprocos", tanto para atingir os objetivos do líder, como para os dos seguidores. As atividades que as pessoas desenvolvem para atingir seus objetivos são, ao mesmo tempo, as atividades que o líder deseja dêles para que possa atingir seus próprios objetivos.

Na indústria, fala-se muito dêste método, mas êle é raramente pôsto em prática. Geralmente, o que o administrador tenta é, através de palavras, ou de propaganda, convencer os trabalhadores de que êles e a direção têm objetivos comuns.

O problema, entretanto, está no nível da ação e não das palavras. O líder precisa criar condições tais que as pessoas descubram, através de experiência, a identidade de objetivos. Só então, o líder será encorajado pelos seguidores a dirigir suas atividades.

Algumas das situações descritas por GOLDEN e RUTTEMBERG (11) envolvem liderança dêste quarto tipo. JOSEPH SCANLON, ex-associado de GOLDEN e agora lecionando no "M. I. T.", fêz experiências com o desenvolvimento dos planos de "participa-

(11) Golden e Ruttemberg, *op. cit.*

pação nas reduções de custos", que são baseados neste método (12).

De um certo modo, JAMES F. LINCOLN criou com sucesso estas condições na "Lincoln Electric Company", de Cleveland. Alguns outros industriais audaciosos estão explorando esta fronteira das relações humanas na indústria. Este método, como tem sido até agora aplicado na indústria, parece necessitar de implementação em duas direções.

Primeiro, deve haver um plano que possibilite aos trabalhadores, *como um grupo*, obter, dos esforços dirigidos para os objetivos da organização, melhores meios de satisfação de necessidades. Os meios monetários devem estar claros, simples e diretamente relacionados à execução e devem representar um objetivo comum (13). Tão importantes quanto os meios monetários, são os meios para a satisfação de necessidades menos tangíveis, tais como conhecimento, progresso, participação, reconhecimento, realização, "status".

O segundo requisito é proporcionar a oportunidade de satisfação dessas necessidades sociais e pessoais. São necessários alguns processos formais pelos quais os trabalhadores, através de comissões representativas, possam encontrar-se com os dirigentes para buscar soluções a todos os problemas de funcionamento eficiente da empresa. É, também, através deste expediente, que a reciprocidade dos objetivos se torna realidade.

Freqüentemente, os administradores acham que estes quarto tipo de liderança envolve uma grande perda de poder e de controle. Eles acham que será necessário sacrificar seus "direitos" de dirigir as atividades de seus subordinados. Em muitas ocasiões, devido à natureza emocional desta confiança no poder pessoal, é difícil convencer tais administradores de que suas crenças não são corretas. Para ser exato, eles perderiam sua ilusão de controle, no sentido restrito. Ainda

(12) Joseph N. Scanlon, «Anderson and his Profit-sharing plan», A.M.A. Production Series n.º 172, 1947.

(13) É neste aspecto que falha a maioria dos planos de participação nos lucros, uma vez que as realizações do grupo geralmente têm pouca relação com o lucro da empresa.

mais, eles seriam forçados a considerar, de maneira realista, as necessidades de seus subordinados (14).

Entretanto, este método tem duas conseqüências positivas de grande importância. Primeiro, ele resulta numa autêntica motivação em direção aos objetivos da organização, porque possibilita maiores satisfações de necessidades de muitas espécies, em substituição ao medo negativo de redução de satisfação de necessidades. As conseqüências negativas dos dois primeiros métodos e de muitos exemplos do terceiro — restrição de produção, sabotagem, hostilidade, resistência a mudanças etc. — desaparecem porque suas causas foram eliminadas.

Segundo, este método aproveita os recursos de todo o grupo. O líder desta espécie que é bem sucedido descobre logo os tremendos potenciais latentes (dêste tipo de liderança) para a solução de problemas, redução de custos ou melhoria de métodos.

Realmente, por ser este o método que mais se aproxima da relação "natural" da liderança funcional, ele dá ao líder mais — e não menos — controle. Seus seguidores o vêem como um meio positivo para o aumento da satisfação de necessidades; em vez de se ressentirem porque suas atividades estão sendo dirigidas ou aceitar passivamente esta direção, eles a procuram e facilitam. Confiança no poder pessoal poucas vezes consegue atingir este resultado.

Os resultados fenomenais obtidos por aqueles líderes industriais que tentaram honestamente usar este método proporcionam alguma evidência de que a aparente "perda de controle" é mais do que compensada pelo aumento de meios obtidos conjuntamente pelo líder e pelos seguidores. Acreditamos que as explorações ao longo desta fronteira demonstrarão, por fim, que as antigas concepções de liderança levaram a uma considerável subestimativa do potencial existente nos esforços grupais organizados.

(14) Isto é o que provavelmente se encontra por trás das exortações, tão em moda, no sentido de que os industriais devem adquirir um senso maior de «responsabilidade social».

Consideremos, agora, mais um aspecto do problema enfrentado pelo líder "indicado", o líder que, em virtude de sua posição na organização, tem o controle de meios e cujo trabalho é dirigir as atividades de seus subordinados para a consecução dos objetivos da organização. Na indústria, ele ganha a vida através da liderança. Espera-se que ele seja um líder. Solicita-se, exige-se que ele seja um líder. Ele toma cursos de treinamento de liderança. Entretanto, em muitos e muitos casos, ele não parece ser bem sucedido. Os seguidores não gostam dele e ele não gosta de ser um líder. Geralmente, ele queixa-se de ter que atingir seus objetivos através de pessoas e suspira por uma organização mecânica que não dependerá de pessoas para seu bom funcionamento. Falando confiança em sua habilidade como líder, ele tende a depender, em grau cada vez maior, do poder, do controle de meios, dos "direitos" do administrador e "reza" para que ocorram condições econômicas em que aumente seu domínio, que limitem as alternativas de escolha de meios dos empregados. Qual é o dilema destes líderes "indicados" ?

Em termos de nosso quadro de referências, há quatro métodos que um líder pode usar para dirigir as atividades de pessoas :

1 — *Fôrça* — o líder usa seu controle de meios para forçar a escolha de certas atividades que ele deseja como meios. A alternativa — se ele não for seguido — é a redução de satisfações de necessidades.

2 — *Paternalismo* — o líder proporciona meios e espera a aceitação de sua liderança por lealdade e gratidão.

3 — *Barganha* — o líder pode chegar a uma troca, uma escolha mais ou menos voluntária, feita por cada uma das partes, para fornecer certos meios em troca de outros meios.

4 — *Meios recíprocos* — o líder cria a situação na qual certas atividades, suas e do grupo, se desempenhadas conjuntamente, servirão como meios recíprocos para cada um satisfazer suas próprias (talvez diferentes) necessidades.

O líder "indicado", entretanto, não tem liberdade de escolher entre estes métodos. Em maior ou menor extensão, o mé-

todo é prescrito pela organização que êle lidera. Atualmente, de maneira geral, nas organizações industriais, o método usado se situa em algum ponto entre a barganha e a força.

O conceito inicial de liderança, na indústria, parece ter sido o da "força". O paternalismo ganhou popularidade por muitos anos entre alguns administradores; atualmente, em geral, êste método é desaprovado, mas largamente usado. O aparecimento dos sindicatos tornou possível a oposição de força à força e criou a necessidade da barganha, da negociação.

Hoje, a barganha é o método comumente usado pela administração para obter a direção daquelas atividades necessárias para atingir seus objetivos. Espera-se que o líder "indicado" venha a liderar, apenas com aquelas poucas prerrogativas (meios de controle) que a administração conseguiu manter por ocasião das negociações. O que a liderança significa dependerá da atitude de seus superiores e de sua política. O quadro de referências dentro do qual êle deve liderar foi estabelecido por um período considerável e baseia-se, tanto nas atitudes de seus subordinados, como nas de seus superiores.

Entretanto, êle é exortado a ser um bom líder; é treinado para usar esta ou aquela técnica; sua eficiência é examinada através de pesquisas de moral. É incitado a ser duro, justo, a usar supervisão consultiva, mas a manter os direitos da administração. O dilema do líder "indicado" é simplesmente que precisa ser bem sucedido como líder, apesar de não poder controlar as condições em função das quais lidera.

A essência da liderança repousa na relação funcional entre o líder e os seguidores. Quando as condições de relação não são estabelecidas pelo líder mas pela política da empresa e esta política favorece o método de ameaça ou paternalismo, ou um método hostil de barganha, o líder está em apuros. Êle parece estar em apuros, em muitos casos, atualmente, na indústria. Com efeito, o método da força e da barganha parece, de uma certa maneira, também estar em má posição. Embora a força possa ser usada para controlar as atividades de pessoas, ela ocasiona oposição também baseada na força e frequentemente impede a obtenção de seus próprios propósitos.

O método da barganha apoiada pela força começa a parecer inadequado mesmo para aqueles que não podem imaginar uma alternativa. Onde a barganha repousa sobre respeito mútuo e a *força* foi abandonada, a situação não é muito má. Em tais casos, a reciprocidade existente de meios, mesmo que seja pequena, torna-se mais evidente.

Daí, para o quarto método, não é um passo impossível, se bem que exija alto nível de habilidade, compreensão e imaginação. Quando a administração cria com sucesso as condições necessárias, a organização e seus objetivos tornam-se meios, não só para os dirigentes, mas também para os empregados.

Através destes meios recíprocos, cada um satisfaz necessidades. Um líder, nesta situação, é um homem cuja direção de atividades é um auxílio efetivo para todos os que estão empenhados em atingir seus objetivos. Sob tais circunstâncias, o dilema do líder "indicado" desaparece.