

CAPÍTULO 12

A LIDERANÇA DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Osnei Francisco Alves
Vinicius Francisco Alves

RESUMO

As teorias convencionais de liderança são baseadas nas ideias de controle e orientação, que podem, na verdade, ser inconsistentes com as características de sistemas e de modo de vida descritos pelas novas ciências. O objetivo deste artigo é propor uma reflexão dos argumentos das teorias convencionais de liderança que ignoram a natureza não previsível dos seres humanos, que não se compatibilizam com as funções destinadas às máquinas. A proposta do artigo é uma investigação em um campo social que pretenda aprofundamento e entendimento do contexto provoca contradições em seu objetivo de fazer ciência, pois aborda a diferença entre os métodos específicos das ciências sociais e das ciências físico-naturais. Observa-se que ao se insistir em abordagens mecanicistas, há uma falência da imaginação, uma vez que, por mais que se tente, é difícil ter uma representação homogênea do mundo. Não estariam as concepções de mundo que hoje domina as situações superficiais e mecânicas? No estágio hegemônico da técnica, o homem perde não apenas sua liberdade, mas a imaginação de si mesmo, dá-se o desaparecimento do sujeito, seja do poder, do saber ou da história, em proveito de uma mecânica operacional. Diante do exposto observa-se que as estruturas mecanicistas, que pressupõem que a organização seja uma máquina, e não um organismo vivo que fragmenta as relações, congela as pessoas e coloca muros entre elas, limitando sua própria ação e a das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Ciências sociais. Liberdade. Teorias.

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança desperta sempre grande interesse, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, com discussões ainda muito presas ao arcabouço de pensamento que se divulgava em meados do século XX. O objetivo do artigo é discutir o paradigma ocidental tradicional de liderança que prevalece, ainda que existam evidências de seu esgotamento para lidar com o grau de incerteza e de fluidez que vive a economia e a complexidade crescente dos problemas da sociedade contemporânea. Embora com décadas de teorização sobre liderança, há uma indisfarçável confusão sobre o que seja realmente esse fenômeno social, como é possível perceber em inúmeros modelos vigentes, com ênfases relacionadas a abordagens reducionistas, numa lógica da pesquisa em que partes são isoladas e estudadas independentemente do sistema a que pertencem a ideia geral é: se alguém consegue entender as partes, pode tirar conclusões sobre o todo.

Diante do exposto é necessária uma reflexão dentro das bases históricas da liderança para consolidar a prática das suas vertentes nas organizações. Observa-se que ao se insistir em abordagens mecanicistas, que contribui para a falência da imaginação, uma vez que, por mais que se tente, há uma dificuldade de fazer uma representação homogênea do mundo. O



empreendedorismo tem como essência o uso da imaginação que desencadeia a criatividade, observa-se que as organizações modernas para serem competitivas necessitam da criatividade e inovação, assim, uma abordagem extremamente mecanicista pode comprometer o futuro das organizações.

Por outro lado, observa-se que os modelos de liderança também buscam no determinismo sua lógica interna, a partir da crença de que todos os eventos são causados por eventos precedentes. Em que perdure a polêmica entre as pesquisas quantitativas e qualitativas, é importante manifestar que qualquer investigação social deveria contemplar uma característica básica de seu objeto: o aspecto qualitativo. Implica também considerar que o objeto das ciências sociais é complexo, contraditório, inacabado e em permanente transformação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A liderança diante da complexidade

A complexidade tem sido uma questão intensamente discutida desde o fim do século passado. O século XXI faz um enfrentamento dos novos desafios impostos desde o final do século anterior de problemas que não eram resolvidos pelo modelo de ciência vigente, sobretudo a mecânica newtoniana. As expressões “complexidade”, “pensamento complexo” ou “teoria sistêmica” sintetizam a racionalidade ou a lógica contemporânea, presentes tanto nas ciências quanto na filosofia.

Trata-se de um modelo de conhecimento resultante da tentativa de compreender a natureza - e a própria sociedade - diante dos novos desafios impostos pelos problemas não resolvidos pelo modelo de ciência vigente.

Uma nova maneira de pensar o mundo e a natureza tem ocorrido em oposição ao pensamento newtoniano mecanicista.

Esse novo olhar diz respeito a um modo de produção de conhecimento, como se relaciona com o mundo, no abandono de uma visão monolítica do mundo para a compreendê-lo de forma sistêmica, observando suas diversas interações enquanto sistema.

Uma nova ciência da teoria da complexidade vem emergindo das ciências físicas e, recentemente, chegou até as ciências sociais, afastando-se de visões lineares e mecânicas do mundo, para visões não lineares e mais orgânicas, caracterizadas pela incerteza e imprevisibilidade. A ciência clássica busca ordem e estabilidade, mas muitos teóricos



atualmente veem a natureza como muito mais dinâmica, instável, imprevisível e complexamente estável para ser descrita com modelos simples.

Estudos e pesquisas recentes inspiram-se nas leis da natureza para compreender as organizações, fugindo da lógica mecanicista, e chegam ao mundo dos negócios, embora de forma ainda incipiente. Décadas atrás, Herbert Simon (1976) - cuja obra se tornou um clássico no estudo das organizações - já demonstrava ser apropriada a aplicação de imagens dos sistemas vivos para a compreensão das dinâmicas organizacionais. Ele utilizou em sua teoria expressões como seleção natural, coerência, emergência, numa visão da organização como sistema complexo adaptativo.

A Escola Sociotécnica também parece ter utilizado uma perspectiva biológica para analisar suas alternativas organizacionais, ao falar de sistemas abertos, de trocas com o ambiente. A complexidade parece estar presente de diferentes formas e em diferentes áreas do conhecer e fazer humanos. Ela foi desenvolvida pelas ciências contemporâneas, refletida pela filosofia, mas se encontra também disseminada nas sociedades contemporâneas, que se tornaram sistemas complexos com diferentes processos de produção, reprodução, distribuição, entre outros, do conhecimento teórico e prático. Como consequência, tornou-se necessário, por parte da gestão, o conhecimento desses processos para um adequado operar nessas sociedades. Em outras palavras, a gestão não está imune ao desenvolvimento dessa ideia presente nas ciências contemporâneas e sua reflexão epistemológica se torna um imperativo pelas necessidades práticas impostas pela sociedade. Por que continuar a tratar a gestão como um problema de engenharia?

O conceito de complexidade se afasta das perspectivas reducionistas, propondo ver as organizações como sistemas complexos adaptativos, compostos de uma diversidade de agentes que interagem uns com os outros, mutuamente se afetando, ao mesmo tempo gerando um novo comportamento para o sistema como um todo, o que terá grande impacto no mundo corporativo, uma vez que as tradicionais ferramentas e técnicas de gestão são utilizadas, em larga medida, para garantir estabilidade organizacional, eficiência operacional e desempenho previsível. Os processos de planejamentos formais, a tomada de decisão centralizada, as estruturas hierárquicas, os procedimentos padronizados, os sistemas de controle com o papel de líder e principal responsável pela dinâmica interna da organização são ainda regra nas organizações. O importante nessas estruturas e procedimentos é garantir eficiência organizacional, o que pode limitar a flexibilidade e ainda criar impedimentos para a inovação, a criatividade e a mudança.

3. METODOLOGIA

Para Michel (2009, p. 53), “O método de pesquisa a ser utilizado será o que consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais”.

A compreensão da especificidade do método das ciências sociais conduz à pergunta específica sobre o conceito de metodologia, que se analisa como o caminho e o instrumental próprios da abordagem da realidade.

Nesse sentido, a metodologia ocupa lugar central no interior das ciências sociais, na medida em que é parte intrínseca da visão social de mundo veiculada na teoria. O estudo da cognição e da aprendizagem, notadamente, o da liderança, e a pesquisa que foca a prática do trabalho, requer uma mudança conceitual radical ao ver o conhecimento como algo socialmente construído, e não como propriedade do indivíduo, como uma espécie de quantidade que pode ser medida, acessada e transferida.

De acordo com Gil (1994, p. 43), a pesquisa se constitui em um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” e tem como objetivo principal, descobrir respostas para os problemas através da aplicação de procedimentos científicos.

A pesquisa é uma atividade voltada para a analisar e verificar a solução de problemas. Sendo assim, ela se inicia com uma dúvida ou de um problema, buscando uma resposta ou solução, com a utilização do método científico. Pesquisa também é uma forma de buscar conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato. A pesquisa bibliográfica é interessante, pois estabelece a visão que muitos autores destacam sobre o tema, e forma uma base sólida para o estudo, propiciando uma discussão científica e pertinente abordando novas visões e capacidade crítica.

Neste artigo utilizou-se a visão de vários autores por meio de um referencial teórico sobre liderança tem como propósito identificar as relações da liderança na sociedade e observar os estudos sobre liderança em face de novas abordagens, fornecendo uma visão bastante geral da teoria da complexidade e suas implicações.

4. ANÁLISE DOS POSICIONAMENTOS E DISCUSSÃO

Yunus (2000) Muhammad Yunus, em o banqueiro dos pobres, pesquisou os bancos tradicionais e aplicou na concepção de sua instituição financeira, exatamente o contrário que as demais praticavam. O que ele pretendia era uma revolução no microcrédito e conseguiu,



mudando a vida de mais de dois milhões de bengalis, o que grandes corporações financeiras, ainda que com abundante ajuda internacional, não conseguiram em décadas de atuação.

Já existem muitas tentativas de fugir ao pensamento tradicional dominado pela Era Industrial, no que diz respeito a pesquisas e práticas de liderança, com mudança do olhar para incerteza, autoorganização, não linearidade e caos. Atualmente, estudos sobre Liderança reunidos por Mary Uhl-Bien e Russ Marion (2008) focalizam a liderança sob vários ângulos, epistemológica e metodologicamente, apresentando o conceito de “Liderança Emergente” e seu entendimento em relação a temas como conflito, informação, mudança, inovação, grupos, equipes, relações interpessoais e controle. Consistentemente, o conceito discutido de liderança se afasta da visão top-down, da visão de uma liderança heroica, expandindo-se numa perspectiva em direção à inteligência coletiva, distribuída e emergente. Uma vez que a “inteligência coletiva” representa um conceito central da teoria da complexidade, é possível pensar como a organização humana tiraria vantagens desse fenômeno. Os sistemas humanos, evidentemente, diferem dos sistemas das abelhas e das formigas, que correspondem a uma metáfora perfeita da autoorganização.

Concepções contemporâneas constataam posição oposta à visão individualista de liderança, baseando-se, por exemplo, na suposição de redes de cognição distribuída. No centro da visão da cognição socialmente distribuída está a ideia de que mente e consciência não são somente características da vida mental interior dos indivíduos, mas são manifestadas em atividades realizadas conjuntamente em relações sociais. A visão da Liderança Distribuída no grupo também traz um novo quadro de referências para a compreensão do fenômeno da liderança (GRONN, 1999). Estudos sobre Liderança Complexa (BIEN *et al.*, 2008) elucidam problemas adaptativos complexos, próprios da modernidade, trazendo para a gestão uma nova visão de mundo.

De acordo com Freire (2009), pela ânsia de novidades, a chegada recente ao mundo corporativo de pesquisas e livros sobre a complexidade corre o risco de se transformar em mais um entre tantos modismos que assolam o pop management. Já existe até um Prêmio Ig Nobel de Física, concedido anualmente por uma equipe de pesquisadores da Universidade de Harvard às denominadas pesquisas improváveis, aquelas que fazem as pessoas rirem e depois pensarem.

Os princípios gerais da teoria da complexidade podem ser assim compreendidos, quando aplicados à compreensão da gestão: (1) organização autoemergente - ordem em nível sistêmico; (2) sensibilidade às condições iniciais, nas quais pequenas flutuações podem ter consequências



imprevisíveis; (3) distância do equilíbrio - o sistema importa energia e informação que é dissipada pelo sistema, criando desordem, levando a alguma ordem imprevisível; (4) interações não lineares e interconectadas. Ao abordar a liderança na ótica dos princípios geralmente aceitos como os da complexidade, observa-se que a liderança, analisada sob essa ótica, contrapõe-se às crenças em vigor nos modelos tradicionais de liderança.

Um bordão sempre utilizado sobre a liderança diz que o papel do líder seria o de especificar o futuro desejado. Os líderes heróis, venerados, rebitam suas experiências como celebridades, suas visões e seus conselhos são mágicos, não há lugar para dúvidas. Claro que de tempos em tempos surgem livros que realmente tratam de experiências audaciosas, baseadas, ou melhor, inspiradas em princípios de uma ciência moderna, que apresentam frescor e inovação, como as experiências, dentre outras, de autores como De Geus (1998), Dee Hock (2000). Esses autores, mesmo que suas ideias não tragam a consistência científica exigida, demonstram antever e estão cientes de que o pragmatismo puro gera individualismo e narcisismo. Entendem que uma cultura pragmática é ideal para situações de dominação e para a construção de relações assimétricas no ambiente de trabalho. Trata-se de trabalhos que causam polêmicas em temas que, geralmente, são tratados nas áreas de negócios de forma bastante superficial.

O papel do líder como formulador da visão, o único que detém a chave da solução, o que é inspirador, sábio, contém contradições, notadamente ao assumir que cabe ao líder empreender a tarefa de especificar o futuro, visando influenciar outros a eliminar a desordem, as lacunas entre intenções e a realidade. Muito da ênfase na visão convencional de liderança está focada no que o indivíduo, em posição de liderança, sabe, pensa e faz. A partir dessa perspectiva, o líder parece ter uma visão de fora do sistema, de tomador de decisões, planejando ações para a organização, de acordo com os resultados previstos.

A teoria da complexidade sugere que a maior fonte de criatividade organizacional vem de dentro - da interação de indivíduos e grupos dentro da organização cujas ações, intercâmbios e adaptações de uns com os outros não são controladas, por vezes nem conhecidas, pelos líderes. Ideias que redirecionam a organização são suscetíveis de ter uma ascensão sem a supervisão de um controlador central, uma vez que os líderes não são os únicos influenciadores das organizações. Desse modo, organizações são capazes de alcançar futuros produtivos por causa de ideias que crescem de dentro do atual sistema para fora, pelas interações de seus membros, e não a partir da visão do líder, no topo da organização. As estratégias e apelos carismáticos da



liderança são inúteis se não conseguirem gerar condições que permitam estados produtivos futuros, mas altamente não especificados.

A liderança emergente se apresenta para estimular e imprimir significado aos padrões, fornecer elos a estruturas emergentes, fortalecendo, portanto, as conexões entre os membros da organização. Os líderes ou gestores organizacionais precisam entender os novos padrões e aprender a manipular as situações de complexidade, mais que seus resultados; devem focar menos em controlar o futuro e mais em permitir futuros produtivos. De entrevistas com executivos de empresas que seguem princípios da teoria complexa, são relatadas histórias de líderes que confiaram seu poder não tanto no controle, mas em suas capacidades de permitir, incentivar, provocar.

Desse modo, com base nesses novos princípios e em resultados empíricos, pode-se sugerir a substituição da crença do líder como criador do futuro por outra premissa: “Líderes fornecem vínculos para estruturas emergentes ao reforçar conexões entre os membros da organização” (BIEN, 2008).

Outra crença bastante difundida se relaciona a uma visão inquietante, posto que sugere a busca do conformismo. Ela diz respeito ao fato apregoado de que a liderança deve buscar alinhamento e consenso; o líder deve eliminar a desordem e o espaço entre intenções e realidade. Em relação aos papéis, o principal papel do líder não seria exatamente o contrário, o de encorajar o desequilíbrio e favorecer visões divergentes?

Visões tradicionais da liderança focalizam o papel do líder em influenciar terceiros a cumprirem tarefas necessárias ao alcance de objetivos. E a expectativa é de que tudo será feito de forma metódica: mudança controlada. Líderes eficazes, muitas vezes, são julgados a partir de sua capacidade em minimizar conflitos e manter a ordem, ou pelo menos manter a impressão de que não existe conflito e de que tudo está sob controle e na mais perfeita ordem. A ênfase das organizações em minimizar os conflitos aparece em estudos acadêmicos, assim como nas fórmulas de líderes carismáticos. Harmonia e estabilidade caracterizam equilíbrio em modelos tradicionais de organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a maior parte das organizações se encontra em um patamar entre a estabilidade e a instabilidade e, nesse contexto, a persistente busca da estabilidade, em vez de ser benéfica, apresenta-se como uma das causas de decadência e morte organizacional. Desse modo, líderes não precisam simplesmente eliminar a desordem. Qualquer organização é,



simultaneamente, ordem e desordem, qualquer organização necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e mudança, de normas e de liberdade, de controle e de autonomia, de tradição e de inovação, de ser e de devir. A organização vive, constantemente, antinomias, dilemas, paradoxos.

Por vezes, tem-se o entendimento de que os dilemas, as polaridades e os paradoxos, tal como os problemas, precisam ser resolvidos. Esse conceito mecanicista, separatista, é uma poderosa maneira de ver o mundo, uma maneira útil de perceber alguns aspectos da realidade e uma ajuda prática nas atividades do dia a dia. A dificuldade tem início quando essa maneira de perceber a realidade começa a ser considerada a melhor. O problema começa quando passa a ser considerada a única. Ela não passa de uma perspectiva, de uma maneira de perceber a realidade.

De acordo com a teoria da complexidade, as organizações deveriam pautar-se pelos princípios da natureza, e não pelos princípios das máquinas. As organizações são coisas vivas, isso não é apenas uma metáfora para os que compartilham dessa nova visão. E, assim, as antinomias, os dilemas, os paradoxos deveriam ser conciliados. A conciliação entre antinomias se daria então em círculos virtuosos, refletidos e geradores de um pensamento complexo, encontrando na metáfora da circularidade em espiral sua melhor expressão.

Contudo, na prática atual das organizações, a liderança é ainda baseada na premissa da hierarquia, e muitos que se dizem líderes repudiam o aprendizado, pois estão presos à tradição gerencial do controle. Fala-se, insistentemente, sobre a importância do empowement, que se reduz a uma retórica, na medida em que, provavelmente, a maior parte dos líderes confia mais em si próprio que em qualquer outra pessoa.

REFERÊNCIAS

BIEN, M. MCKELVEY, H. **Complexity Leadership**. IAP - Information Age Publishing, Inc. EUA, 2008.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. São Paulo: Editora Campus, 1998.

DEE, M. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.

FREIRE, O. **A Física no século XX: notas sobre sua história**. Ciclo de Estudos de Complexidade e Gestão. Fundação Dom Cabral, 2009.



GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRONN, P. **Systems of distributed leadership in organizations. Paper presented to the Organisation Theory, at the annual meeting of the American Research**. Montreal, 1999.

SIMON, H. A. *Administrative behavior*. 3. ed. New York: Free Press, 1976.

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ed. Ática, 2000.