

Liderança no Setor Público: Você Está Preparado Para Liderar no Século XXI?

Luciana Kalil Lage*

“Nunca tivemos tantas opções para decidir nosso destino. Nenhuma escolha será boa, porém, se não soubermos quem somos.”

Peter Drucker

Introdução

A administração pública está consciente hoje de que é preciso transformar as práticas de trabalho no sentido de obter uma atuação mais ágil, efetiva e focada em responsabilidades e resultados. Neste contexto, a questão da formação gerencial ganha indiscutível relevância. Não é possível ignorar os efeitos negativos de uma má gestão. Frequentemente, estratégias competentes, assim como objetivos e metas corretamente estabelecidos, resultam em fracasso devido a gestões ineficazes.

“O sentido de grande parte das reformas administrativas recentes, em vários países do mundo, governados por diferentes partidos ou coalizões políticas, tem sido esse: elevar a qualidade da gestão pública...”¹ Tal esforço é ditado pela necessidade que as organizações públicas percebem de responder, e mesmo antecipar-se, às demandas de uma sociedade mais exigente. Charles Darwin nunca foi mais atual: adaptação é uma questão de sobrevivência. Procura-se conduzir a administração pública para uma gestão empreendedora e de resultados, a qual exige novas habilidades e competências dos líderes e gerentes. Um excelente técnico não é necessariamente um bom gerente e vice-versa.

Na administração pública, contudo, ainda é comum encontrarmos gerentes que apresentam elevado desempenho enquanto desenvolvem suas atividades individuais, mas não alcançam resultados satisfatórios quando precisam executar trabalhos através de outras pessoas. Ou seja, possuem formação técnica específica de suas áreas de atuação, mas não dominam ferramentas, habilidades e competências gerenciais.

Tendo como base a nova realidade do setor público e considerando que competência é o produto dos fatores saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades) e

querer (atitudes), oferecemos contribuição ao saber, com impacto, acreditamos, sobre o querer dos líderes e gerentes das organizações públicas, através desta “conversação” sobre os principais conceitos, definições e idéias que atualmente dominam os estudos de liderança e gerência.

1. Mas o que é Liderança, Afinal?

Não é tarefa fácil definir liderança. Pesquisadores deste campo do conhecimento vêm oferecendo diversas definições para o processo de liderar. A abordagem mais comum é a definição de liderança a partir das responsabilidades atribuídas a altos executivos e dirigentes, a exemplo de criar e comunicar uma visão, determinar o “tom” da corporação, moldar a cultura organizacional, distribuir autoridade e orquestrar os trabalhos dos vários grupos que compõem a organização.

Liderança, entretanto, existe em todos os níveis organizacionais, fato que é frequentemente menosprezado. Diversos estudos constataram o importante papel desenvolvido por gerentes de nível médio na consecução de resultados e na implementação de mudanças. Similarmente, a atuação dos gerentes operacionais é decisiva para a sustentabilidade dos resultados e encontra-se no coração das inovações organizacionais, pois são esses gerentes que atuam nas linhas de frente, onde ocorre agregação de valor e onde novas idéias podem ser aplicadas, testadas e avaliadas. Por fim, liderança é muitas vezes exercida por funcionários que não estão formalmente investidos em função gerencial, mas que possuem habilidade para influenciar outras pessoas. São pessoas que disseminam (ou boicotam) novas idéias e movem-se livremente através dos diversos níveis organizacionais. Qualidades de liderança (ou a combinação de qualidades) tais como

¹ Regina Silvia Pacheco, apresentação do livro *Guia de Gerenciamento no Setor Público*, de Serge Alecian e Dominique Foucher.

traços de personalidade, conhecimento técnico e habilidades interpessoais podem ser encontradas em funcionários em qualquer nível da organização.

Para os fins deste artigo, portanto, utilizaremos um conceito amplo de liderança, definindo-a como a habilidade de conduzir ações e mover idéias, valores e objetivos através da organização, tendo em vista a obtenção de resultados através de pessoas. Tal definição é consistente com nossa abordagem de liderança como um fenômeno presente em todos os níveis organizacionais, seja formal ou informalmente. Enquanto autores distintos consideram ou enfatizam determinados aspectos de liderança, caminhamos com Nahavandi quando a autora propõe três elementos que estão sempre presentes no processo e compõem sua essência: 1) liderança sempre ocorre em ambientes de grupos, isto é, líderes sempre contam com colaboradores; 2) a habilidade para influenciar pessoas sempre faz parte do processo; 3) a presença de um líder em um grupo implica a existência de hierarquia, a qual pode ser formal ou informal.²

1.1. Poder e Autoridade

Considerando as grandes responsabilidades dos líderes, não é surpresa que o estudo de liderança esteja profundamente relacionado com o estudo de poder (ou autoridade). Na sua forma mais básica, poder é a habilidade de uma pessoa influenciar outra. A filósofa Hanna Arendt nos oferece uma definição bastante rica de poder:

“Poder corresponde à habilidade humana de não apenas agir, mas agir em coordenação. Poder nunca é propriedade de um indivíduo; poder pertence a um grupo e permanece em existência apenas enquanto o grupo permanece unido. Quando dizemos de alguém que ele está ‘no poder’, na verdade nos referimos ao fato dele ter recebido de um certo número de pessoas o poder de agir em seus nomes. No momento em que o grupo do qual o poder inicialmente emanou...dissipar-se, o ‘poder’ daquela pessoa também desaparece.”³

Conforme sintetizado por Nahavandi⁴, os pesquisadores French e Raven identificaram cinco fontes de poder nas organizações:

1. Poder legítimo, o qual emana da posição formal ocupada pelo indivíduo na empresa.
2. Poder de recompensas, baseado na capacidade que a pessoa detém de recompensar o trabalho de outras pessoas.
3. Poder coercivo, o qual provém da capacidade de punir.
4. Poder de perito, emanado dos conhecimentos e da competência do indivíduo em sua área profissional.
5. Poder referente, originário do respeito e da amizade dos colaboradores pela pessoa.

Raven e Kruglanski propuseram, adicionalmente, a informação como fonte de poder. Os pesquisadores referem-se ao poder que emana do acesso exclusivo a informações críticas ao trabalho de um grupo ou de uma organização. Finalmente, Hersey e Goldsmith acrescentaram poder de conexão, originário das relações do líder a pessoas relevantes (além dos seus colaboradores diretos) para a consecução dos objetivos organizacionais (ou departamentais).⁵

1.2. Liderança Efetiva

Liderança efetiva é um componente - chave no desempenho de grupos e organizações. Inúmeros estudos na área de liderança oferecem evidência de melhoria ou decréscimo significativo do desempenho de grupos devido à mudança de líderes e/ou estilos de liderança. Conforme Hillier, “...a solução bem-sucedida de problemas depende fortemente da capacidade do líder que forma e dirige o grupo.”⁶

Alguns modelos teóricos definem liderança efetiva em termos de desempenho grupal, enquanto outros enfatizam a satisfação dos colaboradores. Nós consideramos tanto o desempenho do grupo quanto à satisfação dos colaboradores medidas de liderança efetiva, uma vez que um fator sem o outro provavelmente não propiciará melhoria sustentável dos

² Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*.

³ Hannah Arendt, *On Revolution*.

⁴ Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*.

⁵ Robert H. Guest, Paul Hersey and Kenneth H Blanchard, *Organizational Change Through Effective Leadership*.

⁶ James Hillier, “Effective Leaders Solve Problems”, *Research Technology Management*.

resultados organizacionais. De uma forma geral, liderança efetiva envolve os seguintes elementos: a) alcance de objetivos e metas (quantitativas e/ou qualitativas); b) processos internos integrados (tais como eficiência das operações, satisfação dos servidores e relacionamento dos servidores entre si e entre estes e os líderes); e c) competência para agir de forma proativa em relação às mudanças do ambiente externo.

2. Competências para Liderança Efetiva no Século XXI

Tentativas de descrever liderança efetiva são frequentemente acompanhadas de uma lista das qualidades, traços pessoais e competências necessários ao líder ou gerente. Diversas das características atribuídas a líderes efetivos parecem válidas através do tempo e em situações distintas dos ambientes interno e externo, em organizações públicas e privadas. Esse é o caso de capacidade de comunicação, empreendedorismo, autenticidade, coragem, ousadia, comprometimento e entusiasmo, por exemplo. Mas também há qualidades e competências que parecem ajustar-se melhor a certos momentos e aumentar em importância à medida que surgem novas demandas. Períodos distintos da história de uma cultura são associados a suas próprias histórias sobre líderes e suas qualidades e estratégias de sucesso.

2.1. Inteligência Intrapessoal: O Fundamento de Todo o Processo

O psicólogo Howard Gardner, da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, ofereceu contribuição decisiva para a compreensão e o aprimoramento do processo de liderança ao constatar a existência de oito tipos de inteligências: 1) lógico-numérica; 2) lingüística; 3) musical; 4) espacial; 5) corporal-sinestésica; 6) naturalista; 7) interpessoal; e 8) intrapessoal. De todas, as inteligências interpessoal e intrapessoal são as mais exigidas de líderes efetivos. Estudos apontam que 70% do sucesso do líder são determinados por essas duas formas de inteligência, as quais podem ser desenvolvidas através da aprendizagem. Muitas organizações, contudo, ainda demonstram resistência à adoção de novas práticas gerenciais e continuam a enfatizar sobremaneira o desenvolvimento das inteligências lógico-numérica e lingüística.

Por inteligência interpessoal entende-se a capacidade de bem relacionar-se com outras pessoas, compreendendo seus sentimentos e pensamentos

(empatia) e o que as motiva. Ora, que o líder precisa desenvolver com profundidade suas habilidades interpessoais a ninguém causa espanto. A questão que se discute hoje é o papel crítico, indispensável mesmo, da inteligência intrapessoal no desempenho de gerentes e líderes.

Inteligência intrapessoal é definida como a competência de autoconhecimento e desenvolvimento de auto-estima elevada. As leis que regem a estima e a confiança em nós mesmos regem também a estima e a confiança nas outras pessoas. Nesta linha, estudiosos da área de liderança defendem que inteligência intrapessoal, ou autoconhecimento, é a chave para o trabalho em grupo e o incremento da produtividade. A título de ilustração, vale citar um amplo estudo, chamado Pesquisa de Mestres da Administração, desenvolvido com professores das melhores universidades de administração e negócios dos Estados Unidos, durante um período de três anos, com o objetivo de averiguar quais aspectos do processo de liderança são mais relevantes para a economia moderna. O estudo elaborou uma lista de 12 características ligadas a superior performance, tendo o autoconhecimento recebido posição de destaque.

Ao se discutir inteligência intrapessoal, o desenvolvimento do líder como pessoa está no centro da questão. Pesquisas recentes no campo da neurociência descobriram que a parte do cérebro humano que governa sentimentos e impulsos é mais forte e mais persistente do que a parte do cérebro responsável pelo raciocínio lógico, fazendo com que a emoção tenha impacto mais forte do que a capacidade intelectual em nossa forma de pensar, interagir com outras pessoas e tomar decisões. A consciência de nossas emoções e da forma como nos relacionamos com as pessoas e reagimos a circunstâncias diferentes é, portanto, fundamental para o desenvolvimento da capacidade de modificar nosso comportamento de acordo com a situação (liderança situacional). É também o que capacita líderes para entender e lidar com suas limitações. Crescimento, tanto pessoal quanto profissional, e desenvolvimento de habilidades e competências potenciais são possíveis apenas com essa conscientização.

Tal abordagem holística do processo de liderança implica que o autoconhecimento, fator essencial para o crescimento pessoal do líder, torna-se requisito para liderança transformacional. Ou seja, a liderança é exercida de dentro para fora e está profundamente interligada com a personalidade do líder. "Liderança

não é apenas algo que fazemos, mas uma expressão de quem somos.”⁷

Líderes e gerentes precisam compreender de que forma afetam seus colaboradores. Precisam, ainda, entender o poder de relacionamentos e definir o nível de qualidade desses relacionamentos. O desenvolvimento de relações fortes e autênticas entre o líder e seus grupos de trabalho depende diretamente da credibilidade do líder. Credibilidade, por sua vez, é construída com autenticidade. Líderes que não são autênticos inevitavelmente se contradizem em palavras, ações ou ambos, o que leva à perda de confiança por parte de seus colaboradores. Autenticidade só é alcançada através do autoconhecimento, da consciência de si próprio e de seu comportamento. O Dr. John Dopp, da Universidade Estadual de São Francisco, na Califórnia, ensina que, quando nos tornamos mais conscientes de nosso comportamento, mudamos a forma de nos relacionarmos com as pessoas e, em consequência, também mudam o comportamento e a atitude das outras pessoas em relação a nós.

Um artigo da revista “Fast Company” relata a estória de Paul Wieand, um executivo da indústria bancária que foi demitido no exato momento em que estava certo de ser indicado para o cargo de executivo número um da empresa. Como resultado, Wieand, que tinha um MBA, decidiu fazer doutorado em psicologia com o objetivo de entender os processos emocionais inconscientes que são parte das organizações. Wieand, hoje dono de uma conceituada empresa de formação de líderes e executivos, ensina que, quando admitia publicamente suas inseguranças, era capaz de estabelecer uma interação sincera, autêntica com as outras pessoas, quer fossem seus pacientes em um hospital psiquiátrico ou executivos participantes de seu programa para desenvolvimento de liderança. Segundo um dos clientes de Wieand, “Quando você se desarma, você desarma as outras pessoas também.” Nas palavras do poeta inglês David Whyte:

“...quando o inimigo que nos tem amedrontado esvai-se, assim também o faz a necessidade da arma de ataque, simplesmente porque a natureza humana sendo o que é, essa indústria interior

de armamentos eventualmente torna-se lei por si própria, penetrando na personalidade como uma defesa contra a própria vida...”⁸

O inimigo são os medos, inseguranças, incertezas e fantasmas emocionais que habitam cada um de nós. Essas forças invisíveis afetam nossas vidas (seja em casa ou no trabalho) e todos ao nosso redor: “simplesmente porque tudo o que fazemos é determinado pelos medos e esperanças que trazemos para uma situação.”⁹ Mecanismos inconscientes de autoproteção agem como barreiras em todos os nossos relacionamentos. A única maneira de lidar efetivamente com nossas amarras é através da transferência de tais mecanismos para o nível da consciência. Uma vez que vencemos o inimigo interior, podemos finalmente largar nossas máscaras e armaduras. Só então estaremos aptos a criar relações autênticas e duradouras.

2.2. Além da Inteligência Intrapessoal: Desenvolvendo os Colaboradores

O desenvolvimento de pessoas é tema que leva, indubitavelmente, à questão da motivação. Pesquisadores e estudiosos do assunto concordam que não é possível criar motivação nas pessoas, mas sim despertar, acordar a motivação e canalizar as energias dos grupos de trabalho em direção à consecução dos resultados organizacionais almejados.

Cada pessoa possui seus próprios sistemas internos de valores e expectativas, os quais constituem suas âncoras profissionais. “Âncora profissional refere-se às necessidades individuais, valores e talentos percebidos pelo indivíduo, os quais definem decisões profissionais.”¹⁰ O grau em que esses valores e expectativas encaixam-se com a cultura organizacional impacta significativamente as escolhas profissionais e as atitudes dos servidores de uma organização.

Estudos demonstram que gerentes e líderes podem influenciar significativamente as âncoras profissionais de seus colaboradores, despertar motivação, encorajar o crescimento e ajudar o desenvolvimento de suas carreiras. É tarefa dos líderes e gerentes criar as condições e o clima adequados para tal, através da remoção das barreiras organizacionais existentes. Pressões do ambiente, volume inadequado de trabalho,

⁷ Kevin Cashman, *Leadership from the Inside Out*.

⁸ David Whyte, *The Heart Aroused – Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*.

⁹ Ibid.

¹⁰ James J. Jiang e Gary Klein, “Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional”, *Journal of Management Information Systems*.

desajuste entre cultura organizacional (ou do departamento, divisão ou grupo) e valores pessoais, falta de afinidade com o trabalho e falta de sintonia entre competências requeridas e tarefas realizadas são os mais comuns bloqueios à motivação e ao desenvolvimento das pessoas nas empresas. Para obterem boas combinações de pessoas com o trabalho, líderes e gerentes necessitam entender mais sobre a natureza dos trabalhos e as características das pessoas que os executam.¹¹

A complexidade desse processo reside no fato de que organizações são seres orgânicos: é indispensável a conscientização de que trabalhamos com pessoas, não apenas processos. Não é suficiente o líder ou gerente dominar a parte técnica de seu trabalho e conhecer todas as teorias de liderança e motivação. Intervir na dinâmica organizacional por meio de ajustes e “remendos” a rotinas e procedimentos, ou adotar receitas prontas para o problema da motivação funcional, sem a devida atenção ao ser humano, é ineficaz e prejudicial ao clima da organização. Líderes efetivos são aqueles que alcançam melhores resultados através do desenvolvimento de pessoas, criando oportunidades de crescimento e realização, não apenas profissional, mas também pessoal, para seus colaboradores.

Conclusão

Como podemos observar, pressões do ambiente externo têm forçado as organizações públicas a transformarem suas práticas no sentido de uma administração gerencial, empreendedora e de resultados. O sucesso a ser alcançado depende, fundamentalmente, de uma mudança comportamental: ora, se nosso comportamento, apoiado em nossas habilidades e competências, tem produzido os resultados atuais, a consecução de novos resultados apenas será possível através de um novo modelo comportamental, baseado em novas habilidades e competências. A aprendizagem contínua em diversas áreas de conhecimentos (entre as quais, indubitavelmente, o campo da liderança) é o caminho a ser seguido. Com este artigo, procuramos trazer para a discussão definições, conceitos e idéias que abordam os componentes do processo de liderança, características da liderança efetiva, e principais traços, qualidades e

competências requeridos dos líderes e gerentes efetivos. A compreensão e a aplicação (a qual pressupõe habilidade e atitude) desses conhecimentos formam a competência chave para o desempenho dos líderes e gerentes das organizações públicas do século XXI.

Bibliografia

- Alecian, Serge e Foucher, Dominique. *Guia de Gerenciamento no Setor Público*, ENAP, Editora Revan, 2001. Apresentação por Regina Silvia Pacheco.
- Arendt, Hannah. *On Revolution*. New York: Viking, 1970.
- Cashman, Kevin. *Leadership from the Inside Out*. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1998.
- Covey, Stephen. “Putting Principles First”, in *Rethinking the Future*, editado por Rowan Gibson, Great Britain: Biddles, 1999.
- Frosh, Robert A. “Learning from Lao Tzu: A Leadership Primer”, *Research Technology Management*, 43, no. 3 (Washington: May/Jun 2000): 27-8.
- Guest, Robert H., Hersey, Paul, and Blanchard, Kenneth H. *Organizational Change Through Effective Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1986.
- Hillier, James. “Effective Leaders Solve Problems”, *Research Technology Management*, 43, pp/ 3 (Washington: May/June 2000): 34 – 5.
- Jiang, James J. e Klein, Gary, “Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional”, *Journal of Management Information Systems*, 16, n° 3 (Armok: inverno 1999/2000): 219-40.
- Nahavandi, Afsaneh. *The Art and Science of Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Senge, Peter M. “Leadership in Living Organizations”, in *Leading Beyond the Walls: How High Performing Organizations Collaborate for Shared Success*, editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Iain Somerville. San Francisco: Jossey Bass, 1999.
- Whyte, David. *The Heart Aroused – Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. New York: Doubleday, 1994.
- Wynekoop and Walz, “Revisiting the Perennial Question: Are IS People Different?”, *Database for Advances in Information Systems* 29, no. 2 (New York: Spring 1998): 62-72.

¹¹ Wynekoop e Walz. “Revisiting the Perennial Question: Are IS People Different?”. *Database for Advances in Information Systems*.

* Luciana Kalil Lage é Auditora das Contas Públicas. Graduada em Administração, pela UFPE, possui curso de especialização em Auditoria Governamental e Controle Externo, pela UPE, e mestrado em Administração, pela San Francisco State University (Califórnia, EUA).