



IMAGE: KIPPER

## ESPECIAL LIDERANÇA

# O administrador-líder

Um olhar para o passado mostra que o fenômeno da liderança entrou na ordem do dia da administração apenas no final do século passado. Por muito tempo, liderança era algo apenas observável na esfera pública, com seu réquiem de personalidades carismáticas e influentes. No domínio das empresas, a figura correspondente era o administrador sério e racional. Com o tempo, administrador e líder se separaram. Mas na atualidade, ambos estão sendo novamente integrados em prol do desempenho.

por **Carlos Osmar Bertero** FGV-EAESP

O texto de Henry Mintzberg, publicado há dois anos na *Harvard Business Review* (ver Quadro pág. 60), é, como tudo o que ele escreve, provocativo. Mintzberg mantém um perfil acadêmico, mas nunca se distancia da prática. Como professor e acadêmico, sabe que administração (*management*) não pode

fugir do universo da prática dentro de uma saudável tradição do pensamento administrativista. A partir daqui, recusa-se a postura de que a reflexão e a crítica implicam distanciamento e, por vezes, até renúncia da prática da administração. A fatalidade deste equívoco pode ser facilmente observada no

confinamento de parte da produção científica a cubículos ou guetos.

**Administração sem liderança.** O tema da liderança surge nas ciências sociais em função de eventos estritamente públicos e políticos. Em particular, com o aparecimento,

durante boa parte do século passado, de regimes políticos autoritários com líderes fortes e carismáticos à frente. O século XX está repleto deles. Basta lembrar Hitler, Stalin, Mao Tse Tung, Vladimir Lenin, Francisco Franco, Juan Perón, Getúlio Vargas e Antonio Salazar.

Foi a partir de líderes carismáticos que surgiu a primeira teoria sobre liderança, a dos traços. De acordo com ela, líderes seriam pessoas dotadas de personalidades excepcionais, que os colocavam fora da média, e que o fenômeno da liderança só se explicava a partir das qualidades e características do líder. O apelo do líder aos liderados consistiria, essencialmente, no estabelecimento de um vínculo de natureza emocional em que a confiança, a motivação e o entusiasmo tomariam conta dos liderados, propiciando a mobilização de vontades, inteligências e talentos que levariam à consecução de grandes objetivos.

Mas o assunto permaneceu, em larga medida, confinado ao mundo das ciências sociais, e o tema era versado especificamente na área de ciência ou sociologia política. No mundo da administração o tema não encontrou grande ressonância até o final do século passado. A razão era simples: o mundo da liderança não era indicativo de que boas coisas se poderiam obter com seu uso. A maioria dos líderes políticos do século XX havia gerado tirania, opressão e monstruosidades que atingiram e eliminaram milhões de pessoas. A vitória aliada na Segunda Guerra Mundial gerou um compromisso de que tais regimes deveriam ser eliminados juntamente com seus

**Embora se fale muito de executivos como pessoas corajosas, destemidas e audaciosas, a maioria das providências adotadas no mundo da administração são conservadoras e manifestam uma aversão ao risco.**

líderes, e a segunda metade do século XX marca a extinção gradual de todas estas lideranças. Algumas de maneira tão violenta como haviam sido implantadas. Outras pelo declínio lento e pelo mergulho na irrelevância.

Enquanto isso, nas sedes das empresas cultivava-se o aparecimento do administrador profissional ou executivo. Tratava-se do triunfo do universo da racionalidade contra o carisma emocional dos “líderes”. O mundo da administração aparecia como sendo racional, em que pessoas ascendiam a posições administrativas a partir de competências, dentro de um jogo meritocrático, e os que ocupavam posições de subordinação igualmente aceitavam e praticavam o mesmo jogo. A adesão se dava por conhecimento de objetivos racionalmente estabelecidos, sendo essa a razão de serem partilhados. Nesse contexto, a liderança, entendida como adesão carismática ao líder e apoiada em emoções, migrara para outro universo, desprovido de razão. A arena política foi um espaço escolhido. No universo do *management* passou a imperar a racionalidade. Empresas não precisavam ser lideradas, mas racionalmente administradas por profissionais (*managers*) competentes e hábeis no uso da razão.

### **Liderança versus administração.**

A questão da liderança começa a reaparecer no universo da administração de maneira explícita a partir da década de 1980. Mas o que restou da abordagem tradicional, ou seja, os resquícios da teoria dos traços e os tipos de liderança (democrática, autocrática e *laissez-faire*) foram colocados num linguajar administrativo. Foi quando John Kotter, professor da Harvard Business School, estabeleceu a dicotomia liderança e administração (*leadership and management*), a qual deu origem a um movimento que chega a nossos dias de que empresas não precisam apenas de administradores, mas de líderes. Somente estes poderiam elevar e manter empresas em nível de excelência. Administradores não bastam. Muitas leituras podem ser feitas deste movimento.

Primeira, de que ele contém uma ênfase “anti-administradores”. Na verdade, as mudanças que ocorreram e continuam a ocorrer nas empresas implicam reduzir substancialmente o número e a importância dos administradores. Os movimentos de reorganização que levam a uma redução de custos têm como foco a eliminação de posições administrativas, especialmente as de administração intermediária. Estes gestores passam

a ter suas atividades substituídas por tecnologias de informação, com a conseqüente redução de níveis hierárquicos e cargos.

A segunda leitura que podemos fazer é de que tal movimento reflete a tendência comum de mitificar o exercício da administração. Na verdade, muitos administradores de sucesso embarcam em coisas que, no passado, teriam sido definidas como simples “culto da personalidade”. Pessoas como Jack Welch, Percy Barnevik, Bill Gates e muitas outras se prestaram a ser sujeitos de uma literatura de cor-deal administrativo na qual são apresentados como seres sobrenaturais: verdadeiros iluminados que pairam muito acima do universo de todos nós e, naturalmente, dos seus subordinados. Subordinados, aliás, que, em deslumbramento, aguardam luzes, inspirações, visões e missões a cumprir originadas da genialidade desses luminares empresariais e administrativos. Recolocava-se assim em parte a

concepção clássica de liderança como necessariamente carismática.

**Administrar com liderança.** A separação entre administrar e liderar feita hoje mostra bem uma separação entre razão e emoções: o administrar é associado a prever, criar um universo confiável, no qual o planejamento e sua execução eliminem as surpresas. Embora se fale muito de executivos como pessoas corajosas, destemidas e audaciosas, a maioria das providências adotadas no mundo da administração são conservadoras e manifestam uma aversão ao risco.

As técnicas desenvolvidas pela administração buscam reduzir riscos, evitar o imprevisível e gerar rotinas. Isto vale desde a contabilidade de custos, inventada com propósitos exclusivamente administrativos, até sistemas diversos de controladoria, inclusive o *BSC – Balanced Score Card*. O planejamento estratégico se encaixa perfeitamente nesta categoria, na qual

se imagina que procedimentos analíticos, administrativamente controlados, podem levar à formulação, revisão e mudanças em estratégias.

No entanto, por que o administrar, como domínio inodoro e desapaixonado, passou, a partir do final da década de 1980, a ser insuficiente para explicar a excelência empresarial, e a liderança teve que entrar em cena? Não há como deixar de reconhecer que houve mudanças e que o ambiente de negócios passou a ser mais surpreendente. Não se trata de submissão aos refrões de globalização, aumento da competitividade etc. Mas o desenvolvimento tecnológico tem conseqüências imprevisíveis. Os procedimentos puramente administrativos, como aqui definidos, passaram a ser insuficientes. Demandava-se agora das empresas mais capacidade de inovar, surpreender e de se reinventarem.

Da mesma forma, também se passou a demandar do administrador capacidade empreendedora. Se consideramos o executivo clássico parecido com um eficiente operador de uma organização de tipo burocrático, a situação hoje é bem distinta: é necessário superar o administrador sobrepondo-lhe o líder. Empresas não podem sobreviver e ser excelentes apenas com administradores. São necessários também líderes que possuam outro conjunto de atributos.

Os atributos da liderança são então apresentados como suprimindo as lacunas do administrar. O liderar implica inspirar, motivar, criar um universo de possibilidades e de perspectivas, mas nunca um universo de certezas. Liderar deve conduzir à cria-



ção de climas organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, equipes e à criatividade e realização pessoais. Não produz inevitavelmente resultados, mas estes nunca podem acontecer sem a centelha da liderança. Em sintonia com os novos tempos e deixando de lado a antiga teoria dos traços, se reconhece que o líder não existe sem os liderados. Ele não está necessariamente acima e fora do mundo dos liderados. Tem que interagir com seus liderados, formando com eles uma equipe.

**A liderança necessária.** Portanto, não acreditamos que a liderança seja dispensável. Ela é necessária, mas tem que ser na dose certa, sem os exageros que querem fazer dela o único caminho para a excelência empresarial (ver Quadro pág. 60). Talvez porque as razões para a sua existência se radiquem na própria natureza humana. Se olharmos os demais animais da escala biológica, lá se encontrarão dominados e dominadores, animais alfa, cães que comandam matilhas e lobas que gerenciam competentemente suas alcatéias. A liderança não é um fenômeno exclusivamente humano, podendo ser encontrada entre outros animais.

Não há ultraje nem desrespeito em buscar noutros animais pistas para que se entenda um determinado animal, no caso o *homo sapiens*. Os desenvolvimentos da ciência têm mostrado que talvez nos expliquemos melhor como animais sofisticados do que como anjos decaídos. Estaríamos propondo que há na espécie humana indivíduos superiores e inferiores, líderes naturais

**O administrador deve liderar e o líder deve administrar. É problemático termos numa organização o liderar e o administrar colocados em pessoas separadas.**

e indivíduos submissos também por natureza? Não chegaríamos a cometer tal impropriedade ingênua.

Mas não podemos deixar de reconhecer que temos habilidades diversas e que a nossa própria individualidade assegura que sejamos, por natureza, mais bem dotados nalgumas coisas e menos noutras. Não se nasce pianista, cirurgião ou matemático. Mas num grupo de pessoas que resolvem apreender qualquer uma destas coisas haverá sempre os que se tornem exímios e fascinantes concertistas, habilíssimos cirurgiões e destacados matemáticos.

O mesmo talvez se possa afirmar da liderança. Todos podem liderar, mas há aqueles que o fazem com mais sucesso do que outros. As razões para isto são várias e não caberia adentrar nelas aqui.

Entre nós, haverá os que desenvolverão com líderes em contextos organizacionais relações de maior ou menor dependência. E a razão dessa dependência pode ser encontrada em nossa própria fragilidade congênita, como o demonstrou Freud há mais de um século: precisamos de outras pessoas em quem nos basear. Assim, ninguém lamentaria termos ao nosso lado, à nossa frente ou acima de nós, dependendo do arranjo, um líder ou uma líder bem-dotados. Com toda

certeza as coisas se facilitam e ficam melhores. Igualmente, lamentamos a falta de liderança, tanto em nossa empresa, universidade como no cenário mais amplo do Estado e da nação.

Concluimos por fim que liderar e administrar podem ser separáveis conceitualmente, mas não devem ser separados na prática e na realidade. O administrador deve liderar e o líder deve administrar. É problemático termos numa organização o liderar e o administrar colocados em pessoas separadas. É fundamental que se abandone o mito do líder que continua a ser cultivado como resquício da antiga teoria dos traços de liderança. Mas administradores devem ser encorajados a entender e a praticar a liderança. O reconhecimento de que há indivíduos mais propensos e mais aptos a liderar não implica que a liderança não possa ser desenvolvida. Administradores e líderes são ambos igualmente necessários e imprescindíveis para que se atinja a excelência. De preferência que estejam unificados nas mesmas pessoas.

---

**Carlos Osmar Bertero**  
Doutor em Administração pela Cornell University  
Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
E-mail: cbertero@fgvsp.br

## A dose exata de liderança\*

por Henry Mintzberg

**Sabemos o que é liderança. Ela estimula o trabalho em equipe, propõe uma visão de longo prazo sem o imediatismo asfixiante, gera confiança e muito mais. Agora vamos a algumas questões.**

- Se liderança procura estimular o trabalho em equipe, como as bonificações em ações se distribuem na sua empresa?
- Se liderança quer dizer adotar uma visão de longo prazo, qual o percentual destas ações que podem ser vendidas e transformadas em dinheiro no curto prazo?
- Se liderança é para gerar confiança e se as pessoas são de fato os “ativos mais preciosos”, quantos foram demitidos nos últimos anos? Qual o nível de confiança gerado por estas demissões nos que permaneceram?

Responder a estas perguntas em muitas empresas acaba por expor o culto da liderança como fator que está levando ao declínio organizacional. Porque muitas dessas empresas entendem a liderança como fenômeno de um líder solitário e isolado que deve ser capaz de levar a empresa adiante pela formulação de estratégias, decidindo sobre coisas espinhosas e difíceis, articulando grandes fusões enquanto providencia downsizings à direita e à esquerda. Frequentemente, estas pessoas entram em empresas, onde não possuem raízes, para salvá-las. Com igual frequência obtêm sucesso, por um ou dois anos.

Pressupõe-se que toda empresa com problemas necessita de nova liderança e mais liderança. Eu, inversamente, acredito que muitas tiveram liderança demais. Elas precisam de menos liderança, talvez um velho tipo de liderança: uma dose exata de liderança.

Li há alguns anos na revista Fortune que, em quatro anos, Lou Gerstner adicionou mais de 40 bilhões de dólares em valor para os acionistas da IBM. Fez tudo isto sozinho? Quando leio nas páginas desta revista o artigo de Hamel (Waking Up IBM), na edição de julho-agosto de 2000, constato que, pelo menos para a entrada da empresa no e-business, a história foi bem diferente. Um programador tinha uma idéia e encontrou um gerente de cabeça aberta que não olhava apenas o orçamento. Em conjunto, montaram uma equipe que acabou por colocar a IBM no mundo do e-business. Qual o papel de Gerstner nesta história? Quando tomou conhecimento desta iniciativa ele a encorajou. Simplesmente a encorajou. Nada de estabelecer direções. Ele apoiou a direção que havia sido estabelecida por outros. Ele forneceu ao grupo a dose exata de liderança. Nem mais, nem menos.

Como acertar a dose exata de liderança? Para começar, acabemos com a separação disfuncional entre liderança e gestão. Todos sabem que administradores que não lideram são chatos, tediosos e não inspiram nada e ninguém. E os líderes que não administram são distantes e desligados das coisas que importam na empresa. Ao invés de separar a liderança da administração é necessário difundi-la pela empresa entre todos os

demais gestores. Qualquer um que tenha idéias e iniciativas pode ser um líder, como estes sujeitos de que falamos no caso da IBM.

Em seguida, vamos envolver os liderados na escolha do líder. Os verdadeiros líderes obtêm a liderança porque são entusiasticamente apoiados pelos liderados. E, apesar disto, quantas empresas concedem às pessoas voz para que escolham aqueles que vão liderá-los? Eu conheço apenas uma e que desfrutou de enorme sucesso: a McKinsey. Naquela empresa de consultoria, os sócios seniores (senior partners) elegem o diretor-gerente, que é o principal executivo da empresa, para um termo de três anos por voto secreto. Será que a McKinsey já recomendou tal procedimento a seus clientes?

Finalmente, reconheçamos a importância do comprometimento. Os líderes conseguem fazer com que os outros se comprometam porque se comprometem primeiro. Eles se comprometem com o ramo, com a empresa e com seu trabalho de maneira discreta e com grande seriedade. Em vez de partirem para buscar melhores oportunidades noutras empresas, permanecem para viver as conseqüências de suas ações. É desta maneira que conseguem o respeito dos liderados e os fazem também comprometer-se.

Esses líderes mais cuidam do que curam, comunicam e conectam mais do que controlam e suas ações são mais eloqüentes que suas decisões. Basta que se atente para seus salários e bonificações e para as pessoas de talento que retêm nos quadros da empresa. Esses líderes não desfrutam dos privilégios de estar na cúpula, mas permeiam todos os níveis da empresa. Embora se fale muito sobre trabalhadores do conhecimento e sobre redes, continuamos fascinados com a administração e os administradores de alta cúpula. Um administrador que se coloca no topo de uma rede se coloca fora dela.

“Infeliz a terra que não tem heróis”, afirma um personagem numa peça de Bertolt Brecht. “Não”, responde outra personagem. “Infeliz a terra que necessita de heróis”. É hora de unificar novamente administração e liderança e trazê-los de volta à terra.

\* Texto originalmente publicado na Harvard Business Review, sob o título “Enough Leadership”, v. 82, n. 11, p. 22, nov. 2004. Reproduzido com autorização.

© New York Times Syndicate