

LIDERANÇA E GESTÃO

O Papel do Líder na Gestão da Empresa Moderna

A liderança e a gestão surgem na linguagem corrente do dia-a-dia como conceitos intimamente ligados.

Muitas vezes caracterizamos como actos de gestão, acções de carácter comportamental mais associadas ao conceito de liderança ou, pelo contrário, definimos como liderança meras tomadas de posição de gestão.

Esta confusão de conceitos é para muitos uma questão conceptual, teórica, com poucos reflexos da vivência diária das empresas.

Todavia poderá não ser bem assim. Sem querer discutir se o que surgiu primeiro foi o ovo ou a galinha, ou seja se são as metodologias de gestão que obrigam a determinadas competências de liderança, ou se uma determinada liderança origina a forma de gestão, a história tem mostrado uma forte interligação entre os conceitos: alterações dos modelos de gestão correspondem a alterações nos modelos de liderança.

Pondo de lado a conceptualização gostaríamos de reflectir sobre o que é papel do líder na gestão duma empresa moderna.

Assim, para compreender o papel da liderança na gestão é necessária uma viagem pelos modelos históricos dos de gestão.

O Líder *Tayloriano* ou Burocrata

Não é estranho encontrarmos empresas portuguesas fortemente hierarquizadas, em que o topo da pirâmide desempenha um papel normativo indispensável para o desempenho da actividade da base da pirâmide organizacional e em que esta actua como mera executante das directivas superiores. Nestas empresas constata-se uma enorme preocupação pelo controlo de processos e de custos, sendo o enfoque da gestão mais direccionado para uma optimização dos recursos tecnológicos e humanos, do que para uma adaptação às realidades do mercado. São exemplos deste tipo de gestão clássica e *taylorizada* muitas pequenas e médias empresas da indústria (ou outras áreas de actividade) nacional.

Por outro lado, também é comum encontrarmos empresas muito burocratizadas, com forte regulamentação interna, em que o “espaço de manobra” dos indivíduos nessas organizações é extremamente limitado. O quadro normativo que rege estas organizações exige um conjunto de procedimentos burocráticos, que põe claramente em causa a flexibilidade e o tempo de resposta da organização. As instituições públicas, a instituição militar, bem como algumas empresas de grande dimensão e mais antigas, são exemplos da influência dos modelos burocráticos.

Neste contexto o papel da liderança chamada de autocrática em que o líder não passa de um supervisor da produtividade dos colaboradores, pressupondo-se que com a sua acção

de controlo exercício de poder legitimado, através de normas, na autoridade da gestão, otimizará a eficácia da sua equipa e/ou empresa.

A eficácia empresarial e, conseqüentemente, uma acção de gestão que garanta o sucesso empresarial, passa, segundo os modelos clássicos, por um elevado controlo, forte racionalização e supervisão. A atenção do líder é exclusivamente dirigida para o interior da organização. Nesta perspectiva, otimizar, controlar e rentabilizar os processos internos é a garantia do sucesso empresarial.

O Líder *Porreirão*

Outras empresas nacionais, nomeadamente de cariz mais familiar, preocupam-se fundamentalmente com o bem-estar dos seus funcionários. Muito do esforço dos gestores é colocado na gestão do bem-estar emocional dos seus trabalhadores, pressupondo que se eles estiverem bem a empresa está bem.

O líder tem um papel fundamental no garante do bem estar dos seus colaboradores e conseqüente eficácia da equipa e empresa. Tendencialmente ele deve ser o mais democrático e participativo possível.

Este comportamento de gestão, típico da corrente das relações humanas, embora extremamente salutar é como que a antítese do modelo *tayloriano*, no que respeita à gestão das pessoas, tem o *handicap* de, tal como aquele, o enfoque da gestão estar centrado no interior da organização descurando a componente externa que a envolve.

Com base neste modelo, uma gestão eficaz passa portanto por garantir o bem estar emocional dos trabalhadores, liderando-os de forma adequada possibilitando, de preferência, o desenvolvimento do trabalho em grupo, ou, pelo menos, um bom relacionamento humano. Se a gestão responder a estes princípios, segundo esta abordagem, abre caminho para o sucesso empresarial.

Estes diferentes tipos de orientação em termos de gestão, partem de pressupostos e concepções distintas do que é uma gestão eficaz. Ou seja, baseiam-se em diferentes paradigmas de como atingir a eficácia organizacional. Para uns, a gestão eficaz é aquela em que se desenvolve um elevado controlo e supervisão. Para outros passa pela necessidade de definir regras, normalizar procedimentos para, de uma forma racional, se poder encontrar uma organização perfeita. Outros gestores partem do pressuposto que uma gestão adequada é aquela que se preocupa com o bem estar e o relacionamento entre e com os seus funcionários.

Todos estes modelos de gestão, e conseqüente acção de liderança manifestam a influência de formas de estruturar as organizações que até ao final dos anos 60 foram muito válidos, mas que, no contexto actual, estão perfeitamente desadequados, embora deles seja possível retirar lições sobre a eficácia organizacional.

O Líder como Gestor de Marketing Interno

Os nossos dias caracterizam-se por um contexto empresarial em que qualquer organização rege a sua eficácia por uma resposta a uma envolvente que é manifestamente turbulenta. A empresa é vista como um sistema vivo em permanente troca com o meio.

A organização como coisa não existe; o que existe são meios, máquinas, paredes que são dinamizadas por pessoas. Assim, os Recursos Humanos, as pessoas, são os principais elementos sistémicos do Marketing Interno e, alimentando-se a acção da empresa do Marketing Interno, disfuncionamentos neste sub-sistema afectam a eficácia do Marketing Externo e consequentemente o sucesso das trocas com o meio.

Tendo portanto presente que os Recursos Humanos são os elementos chave do Marketing Interno, estamos a afirmar que a eficácia organizacional depende da acção das pessoas.

Cada indivíduo na organização é ele próprio um sistema. Pessoas mais dinâmicas, mais intervenientes, mais actuates, dinamizam mais o sistema que as envolve.

De grosso modo, hierarquias superiores possuem o estatuto e a legitimidade para serem eles a dinamizar o sistema pelo qual são responsáveis. De uma forma geral, é atribuído à hierarquia um papel de acção sobre uma parte do sistema interno, que é o seu âmbito de acção como chefia. A assunção deste papel de forma proactiva e orientada para o projecto da empresa dinamiza o sistema de Marketing Interno.

Se a hierarquia é um sistema influenciador por natureza, então com o seu comportamento no dia-a-dia da empresa, a chefia mobiliza de alguma forma o sistema interno.

Nesse sentido, dado o seu poder de influência, a sua acção tem que estar perfeitamente alinhada com as forças propulsoras da dinâmica do Marketing Interno, ou seja, com o projecto da empresa e respectiva missão e objectivos.

Para passar de hierarquia a líder o seu comportamento tem ainda que gerar mobilização da parte dos seus subordinados, dirigindo-os, através do seu exemplo, para o mais perfeito possível alinhamento com os objectivos organizacionais, características de cultura, valores etc.

Sendo o sistema interno constituído pelos elementos que o formam, perder elementos sistémicos significa diminuir o potencial do sistema. Por outro lado, quanto mais fortes forem os elementos do sistema mais poderoso este se torna. Ou seja, quanto mais elementos sistémicos de boa qualidade adicionarmos, mais forte fica o sistema.

O papel de uma chefia é portanto conseguir Reter os elementos mais válidos, mais influenciadores, Desenvolvendo-os, bem como Atrair novos elementos sistémicos que valorizem o potencial interno disponível.

Esta mobilização para maximizar o potencial do sistema de Marketing Interno terá que ser desenvolvida em redor do projecto empresarial.

A liderança de um quadro pressupõe atrair, reter e desenvolver os elementos do subsistema do marketing interno pelo qual é responsável mobilizando-os em redor do projecto empresarial.

Tudo isto inserido no projecto da empresa, resulta numa permanente dinamização e desenvolvimento do sistema interno, ou seja, desenvolvimento do sistema organizacional.

A acção do líder assenta numa relação Fornecedor-Cliente no qual, com base nas diferentes necessidades dos seus Clientes Internos, fornece a acção mais adequada para mobilizar o comportamento destes em torno do projecto empresarial.

As suas acções têm como pano de fundo os três grandes objectivos do Marketing Interno: Atrair novos elementos que valorizem o sistema organizacional, Reter e Desenvolver os elementos existentes incrementado o potencial do seu mercado interno e consequente o desenvolvimento organizacional.

À hierarquia é atribuída uma remuneração superior pois, pelo seu nível de competência e responsabilidade, se pressupõe que funcione como um elemento sistémico dinamizador dos objectivos empresariais – que seja um Líder. Essa chefia ao pautar a acção de “liderança” por pressupostos egocêntricos desenquadrados das necessidades dos seus subordinados não é mobilizador do sistema interno. E, por outro lado, hierarquias que mobilizam os seus quadros de forma inadequada e desintegrada do projecto empresarial, estão a ser bem pagos para bloquearem ou destabilizarem o desenvolvimento organizacional, funcionando como “a contra vapor” do sistema.

Em conclusão, modelos de liderança estereotipados, põem em causa a flexibilidade de gestão que a era actual exige. Parece-nos estranho que em pleno Século XXI, cujo modelo de gestão é extraordinariamente contingente às variáveis da envolvente se continue a “liderar” as pessoas recorrendo a estilos de acção (autocrático, burocrata, “porreirão” ou “deixa andar”) desenquadrados das necessidades dos colaboradores e das necessidades organizacionais como se a realidade das empresas fosse aquela que existia há 50 ou 70 anos atrás.

Paulo Balreira Guerra
Partner da forcerebrus
paulo.b.guerra@forcerebrus.com