

A nova abordagem à liderança nas organizações da sociedade do conhecimento

Luís Cardoso

Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Católica Portuguesa

Resumo. As profundas mudanças económicas, sociais e culturais verificadas nos países mais desenvolvidos, em particular nas últimas décadas, têm grandes consequências para a liderança nas organizações.

Este artigo tem em vista identificar o sentido dessas mudanças, em particular para Portugal. Face à caracterização que é feita do processo de transição da sociedade industrial, de manufactura, para a sociedade pós-capitalista (Peter Drucker, 1993) ou da mentefactura (Alvin Toffler, 1995), o cenário daí decorrente conduz a que a liderança, antes predominantemente disciplinadora e autocrata, baseada na desconfiança, evolua para uma liderança baseada na confiança em que o líder é um facilitador que procura criar as melhores condições para o êxito da equipa.

Palavras-chave: Estilos de liderança, controlo, auto-controlo.

A Evolução para a Sociedade Pós-Industrial

A transição, rápida e irreversível, a que vimos assistindo nas últimas décadas nos países mais desenvolvidos para a chamada sociedade pós-industrial, alterou profundamente o enquadramento em que actuam as empresas e outras organizações e as condições para o seu bom desempenho.

A Revolução Industrial conduziu, a partir do século passado, ao aparecimento de organiza-

Endereço: Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Católica Portuguesa, Palma de Cima, 1649-023 Lisboa. E-mail: lcardoso@fcee.ucp.pt

ções com uma lógica taylorista, concebidas para afastar a mudança e os agentes de mudança. A sua estrutura baseava-se numa divisão das competências em muitas áreas especializadas, integradas através de uma rígida e longa cadeia hierárquica. O funcionamento deste tipo de organizações era muito centralizado, baseado em ordem e disciplina, com uma orientação para a dimensão, oferecendo, repetidamente, produtos e serviços standardizados, tendo em vista obter ganhos de escala e experiência.

As funções essenciais de um gestor, neste contexto burocrata, eram planear, organizar e controlar, o que tinha subjacente uma lógica desumanizadora de padronização e eliminação das idiosincrasias do comportamento humano.

Este cenário compreende-se num contexto mais estável, em que o ritmo de mudança não era tão elevado como actualmente, o que permitia prever e portanto planear com um certo rigor a prazos dilatados, em particular no período que se seguiu à II Guerra Mundial e até 1973, caracterizado por um contínuo e estável crescimento nas sociedades ocidentais. Além disso, era possível já que os consumidores, comparativamente aos dias de hoje, não eram tão exigentes, e os trabalhadores tinham níveis de educação e portanto de ambição mais baixos.

Esta sociedade foi progressivamente posta em causa. Por um lado, conduziu a uma destruição sem precedentes de recursos não renováveis, por outro lado a consequências ambientais que progressivamente se tornaram mais preocupantes. Ao mesmo tempo, as pessoas tornaram-se mais sofisticadas e exigentes, menos conformadas com uma sociedade repetitiva e standardizadora. A pouco e pouco foram surgindo novas indústrias cuja lógica é diferente, criando grande valor acrescentado com reduzida utilização de recursos físicos, como é o caso das comunicações, informática e biotecnologia.

No passado, as maiores fortunas encontravam-se naturalmente em magnatas dos automóveis, do aço ou das finanças. Hoje em dia as maiores fortunas mundiais encontram-se em negócios como *media*, computadores ou telecomunicações, ou seja software e serviços e não *hardware* e manufactura. Para os japoneses trata-se do advento da nova **softeconomia**. Alvin Toffler (1995) fala na evolução da sociedade da manufactura para a **sociedade da mentefactura**.

Para Peter Drucker (1993), estas últimas décadas marcam a transição para a **sociedade pós-capitalista**. Esta sociedade não traduz propriamente uma vitória do capitalismo sobre o marxismo, na medida em que ela difere profundamente da típica sociedade capitalista. Naturalmente manterá uma lógica de mercado no seu funcionamento e algumas instituições tipicamente capitalistas, tais como as do sistema financeiro. No entanto tem características bem distintas. Na sociedade capitalista entendia-se que a riqueza era criada através da utilização de recursos escassos como capital, terra e trabalho. Hoje o recurso mais valioso é abundante e inesgotável – é o saber! Os meios de produção na sociedade capitalista pertenciam aos patrões; hoje estão na cabeça de cada um dos trabalhadores, com todas as implicações que daí resultam, quer em termos de relação de trabalho quer até de localização física desse mesmo trabalho. Naturalmente, sendo esta a sociedade emergente, é **fundamental saber investir nas pessoas se se quiser estar na linha da frente**.

Uma das características centrais da sociedade do conhecimento é o abandono da pretensa “gestão científica”, que era procurada na civilização industrial, ou seja da ideia de que é possível

planear rigorosamente o futuro e controlar as etapas para a criação desse mesmo futuro. Hoje as empresas e os seus líderes carecem de uma perspectiva muito mais dinâmica e flexível nos seus processos de tomada de decisão.

Recordemos a propósito o irlandês Charles Handy (1992), que ironiza com base numa experiência pessoal: «Comecei a trabalhar numa empresa multinacional famosa. Fizeram então um resumo do que seria a minha futura carreira, que acabava quando eu já era presidente de determinada empresa num longínquo país. Abandonei a empresa muito antes desse prazo, embora já soubesse que o cargo que tinham mencionado já não existia, nem a empresa que iria dirigir, nem sequer o país para onde era suposto eu ir.»

Em 1996, em artigo na *Harvard Business Review* que recebeu o prémio McKinsey para o melhor artigo publicado nesse ano, Gary Hamel, porventura o mais prestigiado professor europeu de estratégia, dizia que «qualquer empresa que acredite que do planeamento pode resultar uma boa estratégia entrará num processo incremental, enquanto inovadores de pensamento livre conduzirão a insurreições de sucesso. **É essencial distinguir planeamento de pensamento estratégico.** Planeamento é sobre programação e não descoberta. Planeamento é para tecnocratas e não para sonhadores. Dar a planeadores a responsabilidade de criarem a estratégia é como pedir a um colador de tijolos para conceber a Pietá de Miguel Ângelo».

Michael Hammer (2001) terá produzido a frase mais simples e contundente que ilustra esta realidade: «**O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização capaz de prosperar num futuro imprevisível.**»

É evidente que este contexto de incerteza, de mudança acelerada, exige flexibilidade, descentralização, capacidade de assumir riscos, o que implica uma modificação nos processos de liderança nas organizações.

Liderança e Autoridade

Numa empresa da civilização industrial, a palavra líder tinha mentalmente associada como figura geométrica uma pirâmide. Líder era essencialmente alguém que dava ordens às pessoas que estavam em baixo na estrutura. As palavras líder e autoridade eram muito próximas. Esta perspectiva fazia todo o sentido, porque, como vimos, as organizações funcionavam com uma lógica de standardização e de procura de economias de escala, em que era importante ter uma estrutura base e procurar repetidamente fazer o mesmo. Aquilo que interessava é que internamente o sistema funcionasse de forma rigorosa e disciplinada. Então, é compreensível que as estruturas fossem conservadoras, com muitos níveis de hierarquia e uma “liderança forte”.

O contexto propiciava este tipo de abordagem.

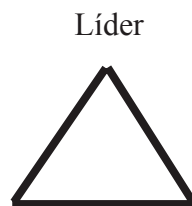


Figura 1. A “imagem mental” acerca da liderança na Sociedade Industrial

Como vimos no ponto anterior, neste contexto modificou-se. Esta economia de standardização e as subjacentes estratégias de liderança em custos foram sendo substituídas por estratégias de diferenciação, em que as palavras-chave passam a ser inovação e qualidade (Michael Porter, 1985), aceitando e promovendo a mudança contínua e desenvolvendo grande sensibilidade e, por isso, capacidade adaptação ao mercado e às preferências do consumidor. Percebemos que há três grupos de principais interessados (*stakeholders*) numa empresa, concretamente os accionistas, os colaboradores e os clientes, e que se estes últimos estiverem muito satisfeitos com a sua actuação, os outros ficam a ganhar. Concluiu-se, por isso, que o cliente se deve tornar como que o sol, o céu para as organizações, estar acima de tudo nas suas prioridades, de tal forma que se começou mesmo a considerar ser necessário reinventar as organizações por dentro, por forma a virá-las para o cliente.

Daí a proposta, que do ponto de vista de imagem parece muito sugestiva, de que passemos a funcionar em **pirâmide invertida** nas organizações. Isto significa que o trabalho de um líder, em vez de como no passado estar centrado na disciplina e na ordem, usando autoridade, será mais de **facilitador**, em que o seu papel fundamental será criar as melhores condições para que a equipa que está na linha de frente, onde as coisas acontecem, tenha êxito, porque se a equipa que está junto ao cliente tiver êxito ele também o terá.

De forma sugestiva, associemos, em termos de imagem, uma profissão a cada uma destas perspectivas. Por exemplo, uma profissão que se ajustaria perfeitamente à imagem de líder que tínhamos no passado seria a de General, orientando as suas tropas com disciplina e vigor. Olhando para a nova perspectiva surge-nos imediatamente a ideia do **treinador**, do **coach**. Um bom treinador é alguém que tem “dedo” para ir buscar os jogadores certos, dá-lhes preparação fazendo-os melhorar naquilo em que devem aperfeiçoar-se, enche-os de motivação e confiança para que lutem como campeões dentro do terreno e ganhem os jogos, porque ele não vai poder jogar, mas as vitórias que eles tiverem serão as suas vitórias.

Esta é cada vez mais, no contexto actual, a lógica necessária ao êxito das organizações.

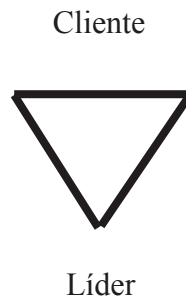


Figura 2. Uma nova perspectiva acerca da liderança nas organizações

Pensar a liderança nesta perspectiva tem uma consequência evidente: **altera-se a ideia do passado de que liderança e autoridade estão demasiado relacionados**. É isso que nos diz, por exemplo, Rosabeth Kanter (1989):

«Os gestores têm de aprender a trabalhar sem a muleta da hierarquia. Posição, título e autoridade passam a ter menos significado num mundo em que os colaboradores são encorajados a pensar pelas suas cabeças e os gestores têm de trabalhar com outros departamentos e mesmo com outras empresas. As organizações tornam-se mais magras e achatadas e desenvolvem a comunicação horizontal. Cada departamento contribui estrategicamente para o negócio no seu todo, o que leva os gestores cada vez mais a pensarem inter-funcionalmente. Ora, este facto e a necessidade de maior rapidez desvalorizam a importância da hierarquia. A capacidade de os gestores obterem resultados depende mais de ligações em rede em que se envolvam do que da sua posição na cadeia de comando, o que significa que em vez do tradicional uso de autoridade se precisa de desenvolver principalmente a capacidade de negociação.»

Por outras palavras, o que concluímos é que, face a este contexto, cada vez mais **um bom líder tem de ser um bom negociador e um bom persuasor, e não tanto alguém que faz uso da sua autoridade do ponto de vista formal**. É sobre esta questão que também reflecte Peter Drucker (1993), que diz:

*«Temos de aprender a gerir sem uma lógica de autoridade. Por exemplo, as palavras participação e empowerment estão hoje completamente ultrapassadas. Subjacente a elas está esta ideia: eu, que sou detentor de autoridade, vou emprestar um pouco da minha autoridade. Temos de acabar com esta lógica de autoridade nas organizações. Até a palavra gestor tem de se substituir pela palavra Executivo. Gestor é alguém que chefia pessoas, enquanto Executivo é alguém que pretende atingir resultados. **Temos de aban-***

donar esta lógica de hierarquia e poder que caracterizou as empresas no passado, e evoluir para uma maior compreensão e responsabilidade.»

Do Controlo ao Autocontrolo

Com base num exemplo, procuremos ilustrar esta mudança. Os gestores, no passado, muito em particular, por exemplo, nas pequenas e médias empresas, assumiam frequentemente como aspecto central das suas funções, «*andar em cima do pessoal, que não quer fazer nenhum e só não rouba se não puder*». A Cultura das empresas assentava num pressuposto de desconfiança acerca da natureza das pessoas e suas motivações nas organizações.

O que é interessante verificar é que esses gestores, que tinham esse estilo de actuação nas empresas, não foram ensinados em qualquer escola a actuar dessa forma, ou seja tinham esse comportamento de forma intuitiva. Será que alguma vez eles perceberam porquê? Provavelmente não. De facto, o motivo por que tinham esse comportamento é que inconscientemente, lá bem no fundo, sabiam que se estivessem na posição dos trabalhadores era isso mesmo que fariam. Isto porque nas empresas de então, em que imperava uma lógica de autocracia em termos de tomada de decisão, falta de condições de trabalho, de participação e envolvimento das pessoas, ou seja um enquadramento nada motivante, não se podia esperar que estas fossem felizes no trabalho. É evidente que trabalhavam porque não tinham outro remédio e precisavam de levar o salário para casa.

Esta perspectiva não vai certamente persistir no futuro. Quando o trabalho deixa de ser repetitivo e manual e passa a ser essencialmente mental, o pressuposto, se se quiser obter das pessoas criatividade e imaginação, não pode ser de desconfiança. Se eu tiver um pressuposto de desconfiança em relação aos que trabalham comigo, posso esperar uma atitude inovadora, criativa, entusiástica na minha equipa? A tendência é no sentido de evoluir para um **pressuposto de confiança** relativamente às pessoas. Ora, isso altera completamente a tal lógica de controlo que era anteriormente fundamental na actuação de um líder. Se agora tenho de ter confiança nas pessoas, porque só com base nessa confiança é que posso atingir resultados, coloca-se a questão: como é que será feito o controlo? Se agora o meu trabalho não será essencialmente controlar os outros, como se efectuará o controlo nas organizações?

Vamos ilustrar esta situação recorrendo a um exemplo retirado da nossa vida pessoal. Perante o nascimento de um filho, poderei adoptar duas posturas diferentes ao educá-lo:

- Primeira hipótese: nasceu o meu bebé. Estou encantado, estou feliz. Há uma coisa que eu percebo: a minha vida nunca mais vai ser a mesma, porque ele é a personificação da incompetência. É claro que a partir de agora terei uma preocupação central, que é a de acompanhar cada nanosegundo da sua vida, tentando evitar que se consuma aquilo que lhe está na natureza, que é a asneira.
- Segunda hipótese: nasceu o meu bebé. Estou encantado. Olhando para ele, percebo a sua fragilidade. À medida que ele for evoluindo, irei naturalmente dar-lhe todo o apoio e aconselhamento, mas também em cada instante fazer-lhe perceber que tenho um enorme amor

e consideração por ele, e confiança no seu potencial e nas suas qualidades, e que não só por esse motivo, mas até em seu benefício, nada melhor do que habituar-se a tomar decisões e assumir as consequências dessas decisões, pois isso fá-lo-á crescer e amadurecer. Esta abordagem conduzirá tendencialmente a um ser humano mais maduro e confiante.

Tanto neste exemplo como na liderança nas organizações, a primeira abordagem tem subjacente uma lógica de controlo, assente num pressuposto de desconfiança, e a segunda uma lógica de autocontrolo, assente num **pressuposto de confiança**. Na educação do meu filho, aquilo que numa perspectiva de longo prazo conduzirá a um maior amadurecimento e a melhores resultados é que ele próprio tenha sentido de responsabilidade, coerência e maturidade, e sinta as implicações daquilo que faz, aprendendo com os seus erros e os seus sucessos. Esta é precisamente a questão que se coloca hoje nas organizações. Vamos passar a acreditar nas capacidades e nas intenções das pessoas, e como tal **evoluir-se-á de uma lógica de controlo para uma de autocontrolo**. É exactamente isto que nos diz Peter Drucker (1992): *«A organização baseada no saber exige que cada indivíduo se responsabilize por objectivos, contributos e comportamentos.»* Depois ainda vai mais longe, e diz-nos que *«Deixaremos de pensar as pessoas como subordinados»*.

A propósito, porque as palavras têm muitas vezes grande significado, veja-se como ao longo do tempo se designaram as pessoas nas empresas:

- Na 1.^a fase da Revolução Industrial, as pessoas eram chamadas de funcionários = coisa que funciona. Esta linguagem era coerente com a lógica mecanicista das empresas do século XIX, em que as pessoas eram entendidas como peças de uma máquina, portanto substituíveis e anónimas.
- Numa 2.^a Fase da Revolução Industrial, adoptámos a palavra Subordinados. Foi uma evolução significativa. Um subordinado é um ser humano, apesar de ter um papel bem definido na vida, que é o de obedecer às ordens dos outros.

Mais recentemente passámos a falar de Colaboradores, o que altera profundamente a forma de encarar as pessoas, nomeadamente em relação à tal palavra autoridade. Peter Drucker diz-nos que iremos muito mais longe e falaremos de **associados**, ou seja encararemos as organizações cada vez mais como um conjunto de associados que partilham entre si propósitos comuns, cada um desenvolvendo um sentido de responsabilidade e auto avaliação do seu contributo para o todo, em termos de desempenho. *«Na organização baseada no saber, todos têm de ser capazes de controlar o seu próprio trabalho, avaliando-o mediante o feed back dos seus resultados.»*

Portugal, um País a Várias Velocidades

Em Portugal, que avaliação podemos fazer quanto aos comportamentos de liderança que encontramos predominantemente?

Na experiência que tenho na Universidade Católica, em que lecciono sistematicamente para

empresas de referência dos mais importantes sectores de actividade no país, resulta a evidência de que Portugal é actualmente um país a velocidades desiguais. A entrada na União Europeia fez com que determinadas franjas da nossa sociedade, face a um contexto muito mais competitivo, tenham evoluído rapidamente em contraste com outras. Por exemplo, do ponto de vista geográfico é flagrante a diferença entre a região da Grande Lisboa e a generalidade do país. O nível de exposição à competição em que se encontra esta região, que como se sabe tem um PIB per capita superior à média comunitária, constitui em si mesmo um factor de actualização forçada da cultura das organizações. O mesmo se verifica entre sectores de actividade. Por exemplo, as novas ideias chegam mais rapidamente a sectores mais jovens, competitivos e cujo negócio é vender “massa cinzenta”, como sejam a consultadoria e as tecnologias de informação.

Quando, pelo contrário, avaliamos a situação da maioria das empresas de outras zonas do país, nomeadamente de indústrias mais convencionais, a realidade é bem diferente e os estilos de liderança que encontramos são ainda, na maioria dos casos, característicos dos referidos a propósito da revolução industrial.

Por outras palavras, a inserção num ambiente competitivo é o factor determinante à mudança de cultura, mentalidade e práticas nas organizações, **o que permite prever que tendencialmente, nos próximos anos, evuiremos no sentido de uma liderança progressivamente mais centrada no mercado e nas pessoas, baseada em informação, cooperação, abertura, envolvimento no processo de tomada de decisão, consenso e partilha de responsabilidades.**

O Quadro abaixo resume, em várias dimensões, esta perspectiva de mudança.

Quadro

Resumo Comparativo entre a Perspectiva Tradicional e a Nova Perspectiva quanto à Liderança

	Sociedade envolvente	Necessidades a resolver	Modelo económico	Valores culturais dominantes	Palavras-chave caracterizadoras de cada estilo de liderança
Perspectiva Tradicional	Sociedade Industrial	Básicas	Standardização	Disciplina Obediência Repetição	Forte Autocrata Mandar/Obedecer Desconfiança Controlo
Nova Perspectiva	Sociedade Pós-Industrial; Terciária	Sofisticadas	Orientação para o consumidor; Diferenciação	Criatividade Inovação	Mobilizadora Elemento Catalizador Persuasão, Negociação Confiança Auto-controlo

Referências

- Drucker, P. (1992). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, 74 (4), 69-82.
- Hammer, M. (2001). The Superefficient Company. *Harvard Business Review*, 79 (8), 82-91.
- Handy, C. (1992). *A Era da Irrracionalidade*. Lisboa: Edições Cetop.
- Kanter, R. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67 (6), 85-92.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Toffler, A. (1984). *A Terceira Vaga*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1995). *Criando uma Nova Civilização*. Lisboa: Livros do Brasil.

Abstract. The deep economic, social and cultural changes that have been taking place in the most developed countries, mainly in the last decades, have major consequences for leadership in organizations.

This article aims to identify those changes, in particular for Portugal. It begins characterizing the transition process from an industrial society, based on manufacturing, to a post-capitalist society (Peter Drucker, 1993) or a mentalfacturing one (Alvin Toffler, 1995). As a result, leadership, previously autocrat, based on mistrust tends, nowadays to be based on trust. In this scenario, the leader is a facilitator, trying to create the best environment, so that his team can be successful.

Key words: Leadership patterns, control, self-control.