

LIDERANÇA COMO PERPETUAÇÃO DA IMATURIDADE

Burkard Sievers*

ARTIGO

RESUMO: *Esta é uma tentativa de questionar a noção da liderança nos termos em que ela predomina na teoria e na prática moderna. Aqui proponho e elaboro extensivamente a hipótese de que, em vez de favorecer o indivíduo adulto e maduro, a liderança muitas vezes funciona no sentido de perpetuar a imaturidade dos empregados, por meio da manutenção da cultura da dependência. De acordo com o mito predominante da liderança, o líder é alguém que indica o caminho para os outros - muitas vezes até independentemente de ele próprio ter qualquer influência ou compromisso com os rumos que aponta. Questiono e comparo este conceito de liderança com as mitologias mais antigas de liderança, particularmente com o mito do herói. Com base na noção da "administração de pessoas em papéis" (LAWRENCE, 1979), sugiro um mito novo e mais promissor de administração, em que a liderança pode ser considerada como uma dimensão especial da administração, isto é, a administração do sentido, ou da significação. A liderança refere-se, portanto, à capacidade básica de o indivíduo maduro relacionar suas ações bem como sua vida às ações e vidas dos outros, buscando, constituindo e conservando, dessa forma, o sentido numa amplitude que pode, por exemplo, se estender para bem mais além do que apenas aos lucros financeiros que ele e/ou seu empregador possam auferir de seu trabalho. A liderança no contexto sistêmico de uma organização ou de uma empresa pode, assim, ser considerada uma função administrativa, por intermédio da qual as pessoas são convidadas, estimuladas e ou cobradas a estabelecer, para si mesmas e com os outros, uma relação de sentido entre o que é relevante para elas e o que a empresa e seus subsistemas demandam para o cumprimento de suas tarefas primárias.*

PALAVRAS-CHAVE: teoria da liderança, prática da liderança, liderança como mito, reatificação da liderança, maturidade/imaturidade, administração do sentido, administração da sabedoria.

1. LIDERANÇA: TEORIA E PRÁTICA

Proponho a hipótese operacional de que, tanto em sua teoria quanto na prática, a liderança contemporânea pode ser entendida, sobretudo, como uma perpetuação da imaturidade. Contra os conceitos fundamentalmente funcionais e mecanísticos, ofereço a noção da liderança como um mito, um mito que não só é tão antigo quanto a

humanidade, mas que ainda influencia de várias maneiras a realidade social de líderes e seguidores. Uma noção de liderança de tal amplitude leva em conta a dialética da realidade institucional, isto é, a inevitabilidade da morte individual e a sobrevivência da ordem social. Assim, a liderança pode ser vista como a administração da sabedoria.

Quando me perguntam o que me levou a questionar as teorias clássicas de liderança, tenho

* Professor de Desenvolvimento Organizacional na Bergische Universität Gesamthochschule, em Wuppertal, República Federal da Alemanha.

respondido espontaneamente de duas formas. Em primeiro lugar, não acredito que o famoso *slogan* americano "Nascemos para ser *cowboys*" possa expressar uma filosofia válida de administração, de educação ou desenvolvimento administrativo. Em segundo lugar, não endosso as teorias dominantes de liderança que poderiam ser descritas como "teorias de *mavericks*"². Essas teorias de liderança parecem basear-se primariamente na metáfora do touro jovem que ainda não encontrou seu lugar no rebanho. Estes jovens *mavericks* supostamente devem fazer suas carreiras combatendo os machos líderes ou espantando as fêmeas que os seguem.

A liderança pode ser vista como a administração da sabedoria.

A forma com que as teorias e práticas sociais nas organizações contemporâneas tendem a lidar com a noção da liderança se assemelha até certo ponto à forma com que lidamos com a sexualidade: tanto a liderança como o sexo têm sido continuamente reificados, ou transformados, em objetos científicos, tornando-se produtos que, em virtude de seu grande apelo, podem ser comercializados em formas variáveis de abordagem, modelo e posição. Nesse processo, no entanto, esses conceitos e a realidade que eles representam parecem perder o caráter de inter-relacionalidade, tão fundamental à interação humana: a qualidade de interdependência no primeiro caso e de relação sexual no segundo. reificados, ou transformados, em objetos científicos, tornando-se produtos que, em virtude de seu grande apelo, podem ser comercializados em formas variáveis de abordagem, modelo e posição. Nesse processo, no entanto, esses conceitos e a

realidade que eles representam parecem perder o caráter de inter-relacionalidade, tão fundamental à interação humana: a qualidade de interdependência no primeiro caso e de relação sexual no segundo.

Quase todas as pesquisas ou teorias que pretendem estudar a liderança afiguram-se tão desprovidas de qualidades humanas quanto os relatórios estéreis e mecânicos de Kinsey ou Masters sobre sexualidade. Da mesma forma que estas e outras obras semelhantes sobre sexualidade humana carecem de quaisquer implicações de amor, ternura ou mesmo mortalidade, assim também a liderança tem se convertido numa transação mecânica entre aqueles que ativamente lideram e aqueles que passivamente são liderados, sem mais quaisquer outras conotações sobre vida, cultura, história ou sociedade. "*Agora o estudo da liderança é uma subdivisão da psicologia, e não mais da filosofia*" (HODGKINSON, 1983, p. 197s). Esta fragmentação da liderança reduziu-a a uma mera categoria comportamental.

A liderança tem se convertido numa transação mecânica entre aqueles que ativamente lideram e aqueles que passivamente são liderados.

É ao mesmo tempo simples e complexa minha resposta à questão de como estou reinterpretando a teoria da liderança e que feições está tomando minha tentativa de reconceituá-la. Apesar da tendência atual em muitas instituições ocidentais para se perpetuar a imaturidade por meio da liderança, estou convencido que as pessoas nas organizações, em geral, e os assim chamados líderes, em particular,

têm capacidade de despertar para as qualidades humanas do sentido, da maturidade e até da sabedoria e de alcançá-las.

Por um lado, pessoalmente sei muito bem que a preocupação científica e existencial com a maturidade e a sabedoria é uma empreitada pretensiosa, quando se está na meia idade.

O valor calorífico de muitos livros recentes de teoria administrativa sobre liderança vai bem além de seu valor cognitivo.

Por outro lado, parece-me assaz óbvio que há em termos de teoria ou de prática administrativa - poucos contemporâneos dispostos a compartilhar esta preocupação em prol da sabedoria pelo menos de forma aberta e expressa. Embora não tenha dúvidas de que a queima de livros não prova que eles contenham inverdades, creio, no entanto, que o valor calorífico de muitos livros recentes de teoria administrativa sobre liderança vai bem além de seu valor cognitivo. Mas, em vez de tomar o caminho da polêmica que às vezes parece ter se tornado uma dimensão e uma qualidade obsoleta, porém lamentavelmente ausente, nos discursos científicos contemporâneos sobre administração e teoria administrativa - gostaria de aproveitar a oportunidade para elaborar um pouco mais minhas idéias sobre os enfoques dominantes de liderança e contribuir para uma nova visão de sua natureza.

2. LIDERANÇA COMO MITO

Resumindo minhas reservas quanto às abordagens contemporâneas dominantes a respeito

da liderança e sua teoria, torna-se-me cada vez mais evidente que a liderança, no contexto da ciência administrativa e da gestão de negócios, tem se convertido, de um mito tão antigo quanto a própria humanidade, numa mera tecnologia social, e continua a sê-lo. Apesar de a teoria da liderança ter-se tornado de certa forma, para o pensamento científico dominante, uma questão mais importante do que a liderança em si, penso que o próprio conceito de liderança na teoria administrativa é não apenas uma invenção, mas também uma consequência de uma realidade social muito mais complexa.

À semelhança de outros conceitos correlatos, como motivação, participação, hierarquia, *stress*, etc. (SIEVERS, 1984, 1990, 1996), a liderança foi reduzida à mecânica das formas atuais de organização do trabalho, com o objetivo de provar a verdade inatacável de que os membros da cúpula são empregados e, por isso, podem legitimamente manipular os membros da base. Estes últimos têm então que se comportar e agir de modo diferente do que o fariam se tivessem liberdade de opção. Em consonância com a lógica industrial, o conceito de liderança pode ser facilmente usado ou, melhor, mal usado, para esconder a enorme dose de coerção e desdém implícita na administração de pessoas por pessoas, que é a noção mais geralmente aceita da administração, em geral, e de qualquer ato administrativo, em particular (LAWRENCE, 1979). Em grau preocupante, os líderes ou administradores constituem aquela parte dos empregados de uma empresa que é paga para desempenhar a função de dizer à outra parte, aos trabalhadores, o que tem que ser feito - às vezes até mesmo sem que eles mesmos, os próprios líderes, saibam o que deve ser feito ou estejam convencidos sobre as razões de se fazê-lo (SIEVERS et al., 1985).

Como muitos outros conceitos administrativos, a liderança, enquanto conceito científico e também enquanto fenômeno social, perdeu quaisquer implicações holísticas. A liderança foi reduzida a uma categoria comportamental que se relaciona exclusivamente com díadas ou pequenos grupos. Como tal, ela de algum modo reflete e confirma uma das ficções contemporâneas de que nem as instituições em que vivemos e trabalhamos nem a sociedade circundante são suscetíveis de compreensão (LAWRENCE, 1979). A sociedade, as instituições ou a própria vida da pessoa, enquanto horizontes potenciais de sentido, percepção e conceituação, têm sido cada vez mais substituídos pela imagem da máquina, da qual o compu-tador é apenas a façanha humana mais sofisticada do momento. A imagem da máquina e sua moldura estreita têm modelado nossa consciência e imaginação a ponto de nos acostumarmos cada vez mais com a metáfora de construir a realidade social sem mais quaisquer outras metáforas.

O modelo subjacente é o de um mecanismo monocausal segundo o qual a gente precisa apenas apertar um botão para receber uma certa reação. Comparar os conceitos de liderança com a troca de marcha, quando se dirige um carro, pode parecer em princípio por demais pejorativo e cínico, mas minha revisão da literatura logo revelou que a rigor era esta a imagem oferecida seriamente para se descrever o que alguns autores, sem dúvida, julgam ser a realidade da liderança.

Os estudos de liderança perderam de vista aspectos como o que significa para uma pessoa ser eleita líder, ou relacionar-se com um líder, ou de que modo as organizações em seu todo lidam com as questões da liderança. A preocupação científica com a liderança é "uma perpetuação do estudo da liderança sob a legitimidade da tradição"; de algum modo tornou-se "uma forma de expressão artística,

um fim em si mesma" (CALAS e SMIRCICH, 1987, p. 219 e 214).

A liderança, tem se convertido, de um mito tão antigo quanto a própria humanidade, numa mera tecnologia social.

Cheguei à conclusão de que o estudo científico da liderança ao longo dos anos criou seu próprio fantasma e que a maior parte da literatura científica sobre a questão não tem relevância para aqueles que quaisquer que sejam suas posições tenham que lidar com liderança em suas vidas diárias. Parece-me que a liderança, tanto em sua orientação mais científica como em sua versão de ferramenta ou modelo, tem sido reduzida a um produto que é empacotado e vendido a um número cada vez maior de administradores, quer por causa de sua reputação junto à comunidade científica ou por seu valor econômico (NEUBERGER, 1985).

A função dos cientistas sociais foi redefinida "*para que eles expliquem por que é 'natural' que as coisas devam ser como são e assim permaneçam*" (DICKSON, 1974, p. 189).

"*O que começou na antiguidade como uma questão profundamente filosófica acabou sendo desmitificado, secularizado, empiricizado, democratizado e psicologizado, e agora floresce como uma teia densamente intrincada em que as noções de valor, ética e moralidade foram expurgadas, ignoradas ou esconjuradas por serem julgadas irrelevantes*" (HODGKINSON, 1983, p. 198).

3. REMITIFICAÇÃO DA LIDERANÇA

Contrariamente às tentativas atuais de uma racionalização do conceito de liderança, gostaria de sugerir que devemos tornar a liderança de novo um mito para descobrir novos sentidos de orientação.

Considerar a liderança como um mito inclui o reconhecimento de um horizonte mais amplo e de uma moldura maior para apreender o significado de como se pode compreender a posição do líder e a condição do seguidor.

Devemos tornar a liderança de novo um mito.

Considerar a liderança como um mito já não é mais como tal uma novidade nas ciências sociais; de fato, há estudiosos que falam desta idéia cada vez com mais freqüência. Mas parece que a intenção primeira destes cientistas sociais ou é abrir mão do conceito de liderança em geral, como, por exemplo, sugeriu MINER (1975, p. 200) que se abandone "a liderança em favor de uma maneira mais útil de resolver a questão teórica", ou é eliminar e evitar o caráter mitológico da liderança, por causa de sua inutilidade e de suas implicações irracionais.

Em minha opinião, no entanto, estes tipos de tentativas de desmitificação fazem uso muito limitado do conceito do mito em si, pois, segundo eles, os mitos são apenas um tipo de falsa consciência e podem ser facilmente eliminados através de uma cuidadosa análise científica. Como se a própria ciência e as ciências sociais em particular não estivessem continuamente criando e sustentando mitos!

Acredito que rejeitar a conotação exclusivamente pejorativa do mito em outras

palavras, negar a convicção de que apenas os bárbaros dependem de mitos, enquanto nós, os esclarecidos, podemos ver a verdade de frente pode contribuir de forma adicional para compreender as construções societárias da realidade e sua consciência subjacente.

Considerar a liderança seriamente como um mito pelo menos segurodo meu próprio entendimento oferece, em verdade, uma perspectiva bem diferente. O horizonte ou a moldura pela qual o mito da liderança deve se realizar é a vida de uma pessoa em seu contexto mais estrito bem como a da humanidade em seu contexto mais amplo. Para aprender a ler este mito (BLUMENBERG, 1979), com o fim de torná-lo vivo de novo, devemos reconhecer que a liderança não é apenas um meio de produção e como tal apenas mais outra ferramenta para mover e coordenar coisas. Temos que nos lembrar que a liderança é uma qualidade humana mediante a qual as pessoas estabelecem relações entre seu mundo interior e o mundo externo e a realidade dos outros, com o objetivo de realizar uma tarefa comum.

Que a liderança, portanto, deva ser concebida como administração do sentido já foi acentuado pela preocupação crescente com o simbolismo organizacional e com a cultura corporativa (FROST et al., 1985, MORGAN, 1986, PONDY, 1978, PONDY et al., 1983, SMIRICICH e MORGAN, 1982). Afora as tentativas práticas de se aplicar prontamente a administração do sentido nas oficinas de trabalho de Silicon Valley (Califórnia) ou na produção de hambúrguers, a referência ao sentido nas abordagens mais sérias parece-me restrita demais. Sinto falta de uma preocupação mais séria com a vida das pessoas.

Creio que para aumentar o nosso entendimento do mito da liderança temos ainda que ampliar as nossas percepções e concepções daquilo

que consideramos ser a vida e o horizonte de vida de uma pessoa em particular. Isso significa que não só temos que reconhecer que a entendimento do mito da liderança temos ainda que ampliar as nossas percepções e concepções daquilo que consideramos ser a vida e o horizonte de vida de uma pessoa em particular.

A liderança é uma qualidade humana mediante a qual as pessoas estabelecem relações entre seu mundo interior e o mundo externo e a realidade dos outros, com o objetivo de realizar uma tarefa comum.

Isso significa que não só temos que reconhecer que a vida de uma pessoa é um espaço maior do que aquilo que estamos acostumados a chamar de vida de trabalho; temos também que nos conscientizar que a nossa vida bem como a dos outros não é uma entidade homogênea, um estado ou carreira estável que nos leva de forma ininterrupta da base ao topo da montanha. Para entender a mitologia da liderança devemos reintegrar a teoria da liderança na experiência que nós e nossos contemporâneos, em sua maior parte, ainda tendemos a ver como individual e privada, isto é, na experiência de que a vida de uma pessoa não só tem várias estações, como ainda de tempos em tempos inclui erros e descaminhos ou até becos sem saída (JACQUES, 1970). Com base em nossas experiências individuais, deveríamos ter razões suficientes para aceitar igualmente o caos, a crise e o desespero como fatos normais da vida.

A convicção, nascida da experiência, de que a vida de alguém é uma luta contínua por sentido é obviamente uma realidade para quase todos nós e para a maioria de nossos contemporâneos, independentemente de sermos administradores ou trabalhadores. Mas para dar sentido à vida e para levar a vida a sério também devemos admitir que nossas vidas não são eternas. A luta para dar sentido a nossa vida deve essencialmente começar com o fato de que ela irá um dia terminar e que haveremos de morrer.

4. MATURIDADE/IMATURIDADE

Como atesta a experiência comum, a vida é uma luta contínua por sentido que se relaciona diretamente com o fato inevitável de seu fim; por isso parece óbvio que todo empenho por ampliar as con-ceituações de seu sentido tenha que levar em conta inevitavelmente a noção da maturidade e da mortalidade.

Embora à primeira vista possa parecer que a maturidade e a mortalidade sejam duas dimensões distintas da vida humana, sob outro ângulo, no entanto, a imagem do herói que, como arquétipo, relaciona-se bem de perto com a do líder, pode contribuir para um importante novo entendimento. Numa época em que cada vez mais nos acostumamos a acreditar em heróis instantâneos, praticamente perdemos o *insight* do mito antigo do herói. Quer tomemos, por exemplo, Ulisses, Parcifal, ou Gilgamesh, o *epos*³ heróico é a história de um jovem que deixou seu mundo íntimo para ganhar a vida eterna. Somente mais tarde, mediante sobretudo a morte de seu amigo ou companheiro, ele deve se dar conta de que também ele tem que morrer (BECKER, 1973, CAMPBELL, 1968, DUNNE, 1975, RANK, 1959). Esse mito antigo não só se

Embora à primeira vista possa parecer que a maturidade e a mortalidade sejam duas dimensões distintas da vida humana, sob outro ângulo, no entanto, a imagem do herói que, como arquétipo, relaciona-se bem de perto com a do líder, pode contribuir para um importante novo entendimento. Numa época em que cada vez mais nos acostumamos a acreditar em heróis instantâneos, praticamente perdemos o *insight* do mito antigo do herói. Quer tomemos, por exemplo, Ulisses, Parcifal, ou Gilgamesh, o *epos*³ heróico é a história de um jovem que deixou seu mundo íntimo para ganhar a vida eterna. Somente mais tarde, mediante sobretudo a morte de seu amigo ou companheiro, ele deve se dar conta de que também ele tem que morrer (BECKER, 1973, CAMPBELL, 1968, DUNNE, 1975, RANK, 1959). Esse mito antigo não só se

Para dar sentido à vida e para levar a vida a sério também devemos admitir que nossas vidas não são eternas.

Da mesma forma que tantos outros conceitos, como por exemplo honra (BERGER et al., 1974, p.78 e 89), dignidade ou até amor, o conceito de maturidade tornou-se quase obsoleto para a ciência social, no contexto da administração e da organização. Nas duas ocasiões em que encontrei menção à maturidade na literatura administrativa correspondente, em ambas parece se confirmar minha hipótese de que a liderança serve predominantemente à função de perpetuar a imaturidade. Apesar de as duas fontes serem de autores norte-americanos, elas representam claramente preocupações bem diferentes. O

primeiro, Chris ARGYRIS (1957, p. 66s), afirma que, por causa das formas imaturas de liderança e de organização do trabalho, aos trabalhadores, sobretudo, resta apenas a alternativa de reagir de uma maneira menos que madura. A segunda fonte que encontrei pertence a dois outros autores, HERSEY e BLANCHARD (1977, p. 152s), dos quais o último conquistou um grande público, pelo sucesso de vendas de seu livro *O gerente minuto* (BLANCHARD e SPENCER, 1982). Nesse caso afirma-se que os administradores têm apenas que determinar o nível de maturidade de seus subordinados, o qual pode, afinal, até ser melhorado por meio da modificação comportamental. Que os próprios administradores ou líderes devam lutar pela maturidade não é sequer mencionado; eles parecem estar acima dessas banalidades da vida.

Parece estar faltando nessa abordagem um entendimento do que seja a maturidade humana. A tradição psicanalítica, em particular, tem contribuído para a visão de que a maturidade, como a própria vida, não é um estado estável (KLEIN, 1959, LAWRENCE, 1982, WINNICOTT 1950). Segundo essa perspectiva, a maturidade pode ser concebida como o empenho contínuo de um indivíduo pela integração de seu passado e futuro às suas atividades presentes, a fim de colocá-lo em relação com o mundo exterior.

A maturidade é uma qualidade de que todos os seres humanos são potencialmente capazes.

A maturidade, neste sentido, é o produto possível de duas constatações um tanto complexas e difíceis: a consciência de que nossas atividades

adultas estão profundamente enraizadas em nossa infância (KLEIN, 1959) e a convicção de que nós e nossos contemporâneos não somos imortais. Enquanto tal, a maturidade aparece como a essência de nossa condição humana, isto é, como o empenho de fugir à contínua tentação de reificar ou deificar a si mesmo e a nossos semelhantes, o que significa transformar as pessoas em mercadorias ou deuses (*goods or gods*). Ou, para dizer de uma forma menos acadêmica, o indivíduo maduro se dá conta de que, apesar de seus permanentes anseios inconciliáveis, ele não é criança nem é deus. Em vez de considerar a si e aos outros como meras criaturas impotentes ou como criadores onipotentes, os seres humanos carregam, enquanto tais, a potencialidade de criadores criados. A maturidade é uma qualidade de que todos os seres humanos são potencialmente capazes. O indivíduo maduro é aquele que trabalha seu próprio mundo interior e sua relacionalidade com o mundo exterior. A partir desse trabalho individual de desenleio, desoneração e desembaraçamento, pode-se ganhar a capacidade de questionar ocasionalmente o que nós e os outros gratuitamente tomamos como realidade dada e consentida.

5. LIDERANÇA COMO A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO⁴

Aplicar à liderança o que se disse a respeito da maturidade poderia lançar mais luz sobre a reconceitualização desse mito que é tão antigo quanto a humanidade. Ocorre-me que o conceito de liderança, numa época de democracia política e industrial potencialmente crescente, deve-se fundamentar cada vez mais na convicção de que os líderes e os seguidores são igualmente capazes de maturidade como também de sua negação e recusa (WINNICOTT, 1950).

Entretanto, creio que a prática da liderança nas empresas não leva este fato muito em conta. Diante da possibilidade que há nas pessoas enquanto seres humanos maduros, minha hipótese, portanto, implica a admissão de que nós, por meio do mito da liderança, que é compartilhado em geral na sociedade contemporânea, sobretudo na forma como ele se expressa nos contextos de trabalho, continuamente estimulamos, sustentamos e reforçamos a imaturidade nas pessoas, sejam elas trabalhadoras ou administradoras. Mediante sua redução a um processo de controle organizacional, a liderança então preenche a função de uma perpetuação da imaturidade.

Em vez de argumentar que os administradores causam a imaturidade dos trabalhadores ou vice-versa, esta hipótese baseia-se na suposição de que a imaturidade é criada e sustentada por meio da conspiração mútua das partes envolvidas nos processos de liderança.

A imaturidade é criada e sustentada por meio da conspiração mútua das partes envolvidas nos processos de liderança.

A pressuposição mais ou menos tácita que perpetua esta situação parece ser a de que, já que as pessoas em sua maioria obviamente não são suficientemente maduras e independentes, e na verdade se sentem mais satisfeitas quando podem se tornar dependentes, há que se criar e sustentar estruturas de liderança que preencham esta necessidade de dependência e criem algo confiável. Esta assunção não é muito diferente das expectativas expressas por Frederick TAYLOR

(1911, p. 63), há quase um século, quando ele postulava que *"o homem certo para lidar com ferro-gusa é na verdade estúpido demais para treinar a si mesmo"*.

Ao criar e sustentar culturas de dependência e estabelecer estruturas, processos e regulamentações que com freqüência se prestam mais a lidar com nossas defesas contra ansiedade do que a realizar uma tarefa comum, contribuimos para a construção e sustentação de uma realidade social semelhante a nossas próprias imagens inconscientes, uma imaturidade organizacional que se ajusta às nossas próprias necessidades internas de imaturidade organizacional que se ajusta às nossas próprias necessidades internas de imaturidade.

Para um indivíduo que luta por sua própria maturidade enquanto membro de uma instituição assim, muitas vezes torna-se extremamente difícil, senão impossível, livrar-se e superar a imaturidade em que está envolto e parcialmente preso. Essa incapacidade, no entanto, reflete o grau muitas vezes elevado de alienação com que essas realidades organizacionais são reificadas, sobretudo ao tratar-se de sua organização de trabalho. Desde os primórdios da industrialização, os trabalhadores, principalmente, têm sido considerados ineducados, imotivados e excessivamente imaturos para administrarem-se em seus papéis de contribuidores para uma tarefa comum. Inventaram-se métodos de controle, de início bem concretos, e depois cada vez mais abstratos e sofisticados, para impedir que a imaturidade dos empregados interferisse demasiadamente no interesse dos empregadores de ganhar e ou maximizar seu lucro.

À medida que quase toda organização de trabalho e também a maioria das outras instituições, sejam elas escolas, universidades ou hospitais representa um alto grau de imaturidade, independentemente de seus membros individuais serem

vistos como maduros ou imaturos, torna-se evidente que a dose de alienação organizacional é elevada.

Assim, quanto mais as organizações se tornam encarnações de imaturidade, mais e mais difícil se torna a seus membros agirem e comportarem-se de maneira madura. Eles são tentados não só a afrouxar quaisquer padrões de discernimento entre uma posição madura e outra imatura, como também tendem a descuidar de sua própria competência para tomar tal decisão.

Como a imaturidade da organização de trabalho, por um lado, é imposta ao em-pregado, ele já não é mais capaz de perceber que este mundo externo é criado e sustentado por suas próprias relações-objeto imaturas no mundo exterior; por outro lado, tem se tornado cada vez mais difícil para todo membro individual de uma empresa ou de qualquer outra organização conscientizar-se do quanto ele está até certo ponto alimentando sua própria imaturidade, ao introjetar em seu mundo interior a imaturidade que o envolve em seu local de trabalho. Assim como se pode supor que parte da imaturidade introjetada consiste de suas próprias projeções e das projeções de outros, fica também claro que a alienação de nossas organizações se inter-relaciona com a de nossos mundos interiores. Em grande parte contribuimos inconscientemente para sustentar uma realidade social alienada, que concorre às avessas para o fato de que *"nos alienamos de nós mesmos"* (HINZ, 1978, p. 15).

Em última análise, este fato pode acontecer a qualquer membro numa organização, independentemente de ser ele - segundo nossa tradicional discriminação ficcional - um trabalhador ou administrador. O que, no entanto, torna esta dinâmica uma verdadeira tragédia é o fato de que aqueles que pretendem fazer carreira executiva são os mais atingidos por ela. Aqueles que são recrutados em seus 20 e poucos anos, como

administradores jovens, para assumir futuras posições de liderança, irão quase inevitavelmente se tornar inicialmente as vítimas e depois os executores da administração da imaturidade. Em contraste com o princípio de Peter, segundo o qual as pessoas em posições mais elevadas na hierarquia serão promovidas muito além de sua própria competência, minha perspectiva da perpetuação da imaturidade baseia-se numa pressuposição inteiramente diferente que, segundo creio, é ainda mais perigosa. Bem no início de suas carreiras, os jovens administradores terão que decidir se estão dispostos a deixarem-se tomar pela cultura organizacional dominante da dependência e da imaturidade ou se não. É quase inútil dizer qual será seu destino se não o fizerem.

No começo, eles podem se mostrar céticos ou até ensaiar uma revolta, mas muito cedo hão de se dar conta que a longo prazo não vale a pena. Como o jovem adulto não é tão estúpido que não perceba as regras do jogo praticado com ele e com todos os demais, sua única chance está em refugiar-se no oportunismo, no arremedo, na autotraição e, enfim, na negação daquilo que anteriormente lhe era ética e moralmente inaceitável. Deve aprender que o único meio de ser de fato aceito pelos escalões superiores, por aqueles que determinam o tom, é tocar a música que eles querem; para ser considerado maduro, tem que, inicialmente, fingir e, finalmente, convencer-se de que a grande maioria é imatura e, portanto, deve ser conduzida e educada por gente como ele e seus superiores, a quem ele logo aprende a idealizar e a venerar. E para não se deixar afetar pelo desdém que inevitavelmente irá sentir, da parte de seus próprios chefes e de si mesmo, terá então que orientá-lo a seus subordinados. Apesar de seu desejo oculto de rebelar-se e da vontade de salvar sua dignidade, o jovem administrador, bem cedo em sua carreira de líder, se há de convencer de que não será

recompensado se tratar como mentira aquilo que os outros se acostumaram a considerar como verdade irrefutável. Ele só será recompensado, confirmado e promovido, se integrar o coro daqueles que cantam o hino da empresa.

Portanto, não me parece muito exagerado dizer que as configurações ocultas sobre as quais se alicerçam essas carreiras de liderança são excelentes programas de modificação comportamental: em sua caminhada rumo aos escalões hierárquicos mais altos, sempre vislumbrando o topo como o alvo mais desejável, os jovens *trainees*, candidatos a posições de administração e liderança, acostumam-se cedo e eficazmente à cultura organizacional da imaturidade, a ponto de tornarem-se logo símbolo e garantia dessa mesma imaturidade.

Aqueles que pretendem fazer carreira executiva irão se tornar inicialmente as vítimas e depois os executores da administração da imaturidade.

Assim, eles não só se convencem sobre como a grande maioria de seus empregados devem ser tratados para tornarem-se ferramentas úteis nas mãos da administração; eles também terão internalizado sem maiores questionamentos um sistema de crenças sobre como se apóia, treina e recompensa seus próprios *trainees* de administração.

6. ADMINISTRAÇÃO DA SABEDORIA

Em vez de prosseguir agora com a tentativa de explicitar as conseqüências que esta noção de liderança

madura poderia acarretar para outras formas importantes de educação administrativa, prefiro acrescentar uma outra dimensão à visão de liderança até aqui esboçada.

6. ADMINISTRAÇÃO DA SABEDORIA

Em vez de prosseguir agora com a tentativa de explicitar as conseqüências que esta noção de liderança madura poderia acarretar para outras formas importantes de educação administrativa, prefiro acrescentar uma outra dimensão à visão de liderança até aqui esboçada.

Gostaria, enfim, de expressar minha firme convicção de que, para realizar formas maduras de liderança em nossas empresas e outras instituições, temos também que transcender a noção, até aqui referida, da liderança como administração do sentido, ou da significação. Em seu lugar, preci-samos de uma administração da sabedoria, como diria por ora.

Precisamos de uma administração da sabedoria.

Como afirmei no início, o mito da liderança tem a ver com a vida em dois aspetos. Por um lado, a liderança é uma expressão das pessoas que, no papel de líderes e seguidores, de fato estão envolvidas numa busca mútua de sentido. Nessa condição, elas se reportam a uma situação presente que é parte integrante da vida particular ou do tempo de vida de cada uma. Por outro lado, no entanto, quando se trata do contexto institucional circundante, onde se desenrola o empenho social de administrar o sentido, a liderança também se refere a um período de tempo mais longo. O contexto institucional de um ato particular de liderança normalmente vai além das vidas de seus membros, à medida que a instituição não apenas já existia ao longo do período de vida de outras gerações, como também porque se

espera que ela sobreviva a seus membros atuais.

Todo ato de liderança é afetado pela inevitabilidade da morte individual e a sobrevivência da ordem social.

Todo ato de liderança é afetado por duas durações de tempo que lhe dizem respeito e são diferentes: pelo fato de a vida de cada membro individual ser limitada pela morte, bem como pela expectativa de que a instituição em si há de continuar a existir. Como afirmou o grande mitologista americano Joseph CAMPBELL (1973, p. 20s), toda tentativa de institucionalização tem que levar em conta esta dupla constatação, isto é, a inevitabilidade da morte individual e a sobrevivência da ordem social. Isso pode nos oferecer uma imagem significativa sobre a natureza da sabedoria. Devolver sabedoria a nossas instituições em geral e a nossas empresas em particular significaria, assim, manter a consciência dialética de que todo membro individual é inevitavelmente mortal e que a instituição deve supostamente sobreviver e é, portanto, como se espera, imortal. À medida que uma empresa é capaz de administrar sabedoria nesse sentido, por intermédio de seus membros maduros, significa que seus líderes são potencialmente agentes da sabedoria. Ao contrário dos intermináveis esforços, sobretudo dos administradores de cúpula, dedicando suas vidas à sobrevivência das empresas e, por sua identificação com a imortalidade da firma, tentando alcançar um assento no monte Olimpo, a liderança sábia aparece como uma tentativa muito mais modesta de se lutar pelo sentido da vida. Se a

ARTIGO

cultura corporativa contém sabedoria, então seus líderes podem ser considerados agentes mortais da imortalidade.

Quanto mais formos capazes de incluir formas maduras de liderança e perseguir uma visão de sabedoria humana em nossas empresas de trabalho, bem como em nossas instituições de educação administrativa, mais seremos capazes de estabelecer uma alternativa válida ao darwinismo social ao qual parece se dedicar a maior parte de nossas escolas de negócios no mundo ocidental. O que foi profetizado no *Livro da Sabedoria* de Salomão (10:21) pode então tornar-se uma experiência cada vez mais freqüente: "A sabedoria abriu a boca aos mudos e tornou eloqüente a língua das criancinhas".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. *Personality and organization : the conflict between system and the individual*. New York (N.Y.): Harper & Row, 1957.
- BECKER, Ernest. *The denial of death*. New York (N.Y.): Free Press, 1973.
- BERGER, Peter L. et al. *The homeless mind : modernization and consciousness*. Harmondsworth/Middlesex (England) : Penguin, 1974.
- BLANCHARD, Kenneth, SPENCER, Johnson. *The one minute manager*. New York (N.Y) : Morrow, 1982.
- BLUMENBERG, Hans. *Arbeit am Mythos*. Frankfurt am Main (Deutschland) : Suhrkamp, 1979.
- CALAS, Marta B., SMIRCICH, Linda. Reading leadership as a form of cultural analysis. In: HUNT, James G. et al. (Comp.). *Emerging leadership vistas*. Lexington (Mass.) : D. C. Heath, 1987. p. 201-226.
- CAMPBELL, Joseph. *The hero with a thousand faces*. Princeton (New Jersey) : Princeton Univ. Press, 1968.
- _____. *Myths to live by*. New York : Bentham, 1973.
- DICKSON, David. *Alternative technology and the politics of technical change*. Glasgow (Scotland) : Fontana, 1974.
- DUNNE, John S. *Time and myth : a meditation on storytelling as an exploration of life and death*. Notre Dame (Ind.) : Univ. of Notre Dame Press, 1975.
- FROST, Peter J. et al. (Comp.). *Organizational culture*. Beverly Hills (Calif.): Sage, 1985.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. Englewoodcliffs (New Jersey) : Prentice-Hall, 1977.
- HINZ, Evelyn J. (Comp.). *A woman speaks : the lectures, seminars and interviews of Anaïs Nin*. London (England) : W. H. Allen, 1978.
- HODGKINSON, Christopher. *The philosophy of leadership*. Oxford (England) : Basil Blackwell, 1983.
- JACQUES, Elliott. Death and the mid-life crisis. In: *Work, creativity and social justice*. New York (N.Y.) : International Univ. Press. 1970. p. 38-63.
- KLEIN, Melanie. Our adult world and its roots in infancy. *Human Relations*. New York (N.Y.) :

Plenum, v. 12, p. 291-303. 1959.

LAWRENCE, W. Gordon. A concept for today : the management of oneself in role. In:

_____. (Comp.). *Exploring individual and organizational boundaries* : a Tavistock open system approach. Chichester (England): Wiley & Sons, 1979. p. 235-49.

_____. *Some psychic and political dimensions of work experiences*. London (England) : The Tavistock Institute of Human Relations. 1982. Ocasional Paper, n. 2.

MINER, John B. The uncertain future of the leadership concept : an overview. In : HUNT, James G. et al. (Comp.). *Leadership frontiers*. Kent (Ohio) : Kent State Univ. Press. 1975. p. 197-208.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills (Calif.) : Sage, 1986.

EUBERGER, Oswald. Die Grundsätze der Theoriekonstruktion : wie sich Führungsmodelle erfolgreich vermarkten lassen. *Management Wissen*. Munich (Deutschland) : Management Presse, v. 10, p. 22-31. 1985.

PONDY, Louis R. Leadership is a language game. In: McCALL, Morgan W. et al. (Comp.). *Leadership : where else can we go?* Durham (N. Carolina) : Duke Univ. Press. 1978. p. 87-99.

PONDY, Louis R. et al. (Comp.). *Organizational symbolism*. Greenwich, (Conn.) : JAI Press, 1983.

RANK, Otto. *The myth of the birth of the hero and other writings*. Edição organizada por Philip

Freund. New York (N.Y.) : Vintage, 1959.

SIEVERS, Burkard. Rollenspiel zum Kontrakt, Ersatzteillager der Spule & Wire AG. *Organisationsentwicklung*. Basel (Schweiz) : Organisations und Management AG, v. 3, n. 4, p. 27-38. 1984.

_____. Além do sucedâneo da motivação. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo (S.P.) : FGV, v. 30, n. 1, p. 5-16. 1990.

_____. Participação como uma disputa conspirativa. *Revista de Negócios*. Blumenau (S.C.) : FURB, v. 1, n. 4, p. 37-48. 1996.

SIEVERS, Burkard et al. *The roles of the parties concerned in the design and setting up of new forms of work organization*. A comparison of six Greenfield site projects. Dublin (Ireland) : Shankill; The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1985.

SMIRCICH, Linda, MORGAN, Gareth. Leadership : the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Greenwich (Conn.) : JAI Press, v. 18, p. 257-73. 1982.

TAYLOR, Frederick . *The principles of scientific management*. New York (N.Y.) : Norton, 1911.

WINNICOTT, Donald W. Some thoughts on the meaning of the word democracy. *Human Relations*. New York (N.Y.) : Plenum, v. 3, p. 175-86. 1950.

WOLF, Christa. *Voraussetzungen einer Erzählung* : Cassandra. Darmstadt (Deutschland) : Luchterhand, 1983. (Frankfurter Poetik-Vorlesungen).

NOTAS DO TRADUTOR

1. Este artigo corresponde à palestra proferida por Burkard Sievers aos alunos do programa de Mestrado em Administração, em 31 de agosto de 1995, nas dependências da CPGA/UFSC, em Florianópolis, e seu texto foi compilado, revisto e traduzido, em julho de 1997, para publicação na *Revista de Negócios*, pelo Prof. Francisco G. Heidemann. O teor da preleção representa uma síntese do capítulo III do livro *Work, death and life itself: essays on management and organization* (1994), em que Sievers divulga seus estudos sobre as temáticas da motivação, participação e liderança. O texto sobre motivação já é conhecido desde 1990 pelo público brasileiro, quando a *Revista de Administração de Empresas*, da FGV, o publicou, a partir de uma versão divulgada pela revista *Organization Studies*. A *Revista de Negócios*, da FURB, publicou o texto da palestra realizada na UFSC sobre participação, em seu vol. 1, número 4, 1996. No presente número, a *RN* apresenta ao leitor, enfim, ainda que em forma abreviada, o último texto da trilogia gerencial de Sievers.

2. O termo *maverick* deriva do nome de Samuel A. MAVERICK (+1870), um pioneiro norte-americano do século 19 que costumava não marcar a ferro os garrotes de sua fazenda. Por extensão, passou a significar o animal não marcado, especialmente o bezerro desacompanhado de sua mãe; e, em sentido mais livre, significa toda pessoa independente que se recusa a conformar-se a seu grupo ou se distingue de forma muito singular.

3. *Epos* (em grego: palavra, poema épico) refere-se a uma série de poemas que tratam de um tema épico, mas não estão formalmente reunidos; também pode significar um longo poema narrativo que conta, em estilo grandioso, os feitos de um herói lendário ou histórico (exemplos: *Ilíada*, *Odisséia*)

4. A propósito da 'liderança enquanto

administração do sentido' e sua relação com a maturidade e imaturidade, o tradutor recebeu, em 9 de julho de 1997, via fax, a seguinte nota complementar do autor:

"Não uso a palavra 'administração' (*management*) apenas no sentido de 'alguém que conduz ou controla com sua ação o curso das coisas ou dos negócios', mas também de quem realiza algo com sua competência, solicitude, experiência, aspirações e responsabilidade. Em vez de partir do termo italiano *maneggiari*, na acepção de adestramento de cavalos, interpreto 'administrar' (*to manage*) a partir da expressão latina *manu-facere*, que mais corresponde à habilidade do artesão ou artista que à do adestrador. Em vez de reduzir a administração a uma atividade da administração (superior), torná-la 'normal' para que represente a preocupação com alguma coisa e se oriente a alcançá-la com habilidade.

Paradoxalmente, quando falo de administração do sentido, ou mesmo da sabedoria, procuro confirmar que a administração, em última análise, deve ser assumida como uma atividade espiritual, o que é totalmente diferente de manipulação das pessoas.

A liderança como administração do sentido, portanto, é uma espécie de tipo ideal que requer pessoas maduras. À medida que a liderança não raro se apresenta como perpetuação da imaturidade, ela é um tipo de perversão ou administração equivocada. Por isso, julgo que a maturidade deva ser uma pré-condição do sentido ('real'); se não for, será apenas seu sucedâneo." preocupação com alguma coisa e se oriente a alcançá-la com habilidade.

Paradoxalmente, quando falo de administração do sentido, ou mesmo da sabedoria, procuro confirmar que a administração, em última análise, deve ser assumida como uma atividade espiritual, o que é totalmente diferente de manipulação das pessoas.

A liderança como administração do sentido, portanto, é uma espécie de tipo ideal que requer pessoas maduras. À medida que a liderança não raro se apresenta como perpetuação da imaturidade, ela é

um tipo de perversão ou administração equivocada. Por isso, julgo que a maturidade deva ser uma pré-condição do sentido ('real'); se não for, será apenas seu sucedâneo."

ARTIGO