



LIDERAR SEM CHEFIAR?

Desconstruindo uma velha oposição

CC (S) Haendel Motta Arantes

O presente artigo procura desfazer um equívoco comum: o entendimento de que para ser líder é necessário deixar de ser chefe.

Até um passado recente, autoridades formais (professor, pai, chefe) eram admitidas por consenso; a sociedade era vertical. Na presente *modernidade líquida*, assim definida por Zygmunt Bauman, o clima é de crise de autoridade – sociedade horizontal – e professores, pais e chefes têm grande dificuldade para exercer seus papéis.

Com o declínio da **autoridade formal**, importa hoje a **autoridade moral**. Um outro nome para ela? Liderança. Contudo, chefia

e liderança não são papéis opostos, mas complementares – tema a ser aprofundado ao longo desse artigo.

O certo é que, se alguém insiste em chefiar apenas, colhe resultados que não ultrapassam o básico. Ao apostar em uma rede puramente horizontal, os resultados são demasiado incertos. Se, por outro lado, é capaz de conciliar chefia e liderança, pode obter resultados surpreendentes. Consegue, sobretudo, uma resposta à altura do desafio de navegar nesse horizonte líquido de complexidade e incerteza que vivemos hoje.

CHEFIA x LIDERANÇA

Oposições entre chefia e liderança estão presentes em inúmeros livros e artigos. Tendem a demonizar o combatido chefe e romancear o indefectível líder.

Por essa via, novos modelos de organograma e relações hierárquicas (ou ausência delas) são propostos e experimentados aqui e ali em empresas e instituições



civis, enquanto em boa parte delas permanecem os tradicionais cargos de chefia ou gerência. Em muitos deles, é de se reparar, a palavra 'líder' vem no lugar da de 'chefe', como se a mera troca de nome operasse também o salto celebrado nos livros.

Então vamos nivelar os termos:

- *Chefia* é cargo por nomeação, concessão de **autoridade formal**; e

- *Liderança* é construção gradual de um laço de confiança e influência - concessão de **autoridade moral**.

Um equívoco comum hoje é interpretar que para ser líder é preciso deixar de ser chefe. Liderar pode ser entendido como ir além da hierarquia, sem necessariamente deixar de se valer dela. Instaurar um laço que convirja em efeitos para além do poder que a autoridade formal confere. Certo, mas como estabelecer esse laço?

NÃO BASTA APLICAR FERRAMENTAS

Quem aspira liderar faz cursos, compra livros, baixa artigos, bebe em fontes variadas.

Tudo começa com a *teoria dos traços*, depois dos estilos *autocrático* a *laissez faire*, daí o par *transaccional/transformativo* de Burns e Bass; a bela sacada *situacional* – que fala não só do líder, mas do grau de maturidade dos liderados; o imprescindível *Nível 5* de Jim Collins, e além... mas a questão é que, para instaurar um laço de liderança, não basta aplicar ferramentas – vivemos, aliás, uma saturação delas.

É preciso fomentar um posicionamento próprio sobre o que liderar seja – isso libera o gestor para criar caminhos, ao invés de fazê-lo cumprir listas de hábitos, passos, dentre outros modismos corporativos. Ferramentas não podem ficar descoladas da história e repertório de valores de quem comanda. Do contrário, tudo pode soar artificial, contradições entre prática e discurso afloram, corroendo a credibilidade/autoridade moral de quem aspira conduzir pessoas apenas com palavras, e não pelo exemplo.

Em suma até aqui: evite a oposição *chefe x líder* bem como o abismo entre *“minhas crenças aqui”* e *“ferramentas de liderança lá”*.

QUANTO MAIS OPOSTOS, PIOR

Comum agora em palestras o apelo ao *homem primitivo colaborativo*, vencendo predadores pelo poder de se organizar em grupos: “Vejam, liderança é isso: criar um ambiente de confiança e segurança como no tempo das cavernas”.

Como visto antes, é sempre fácil colocar em lados opostos o gestor *dissonante*, que gera ambiente de medo e distanciamento, e o *ressonante*, que instaura confiança colaborativa. A armadilha é que, quanto mais opostos, mais difícil esclarecer como passar de um para o outro.

Ora, lidar com predadores foi fácil perto de vencer a guerra pelo fogo contra a horda vizinha. O homem rapidamente se torna o lobo do homem; aprende a colaborar, mas também a competir com ardid.

Faz mais sentido, então, apontar vieses dissonantes e ressonantes operando ao mesmo tempo em um mesmo gestor, do que separá-los entre louváveis e execráveis. Somos seres complexos afinal, e não há dúvida de que também avançamos por força de dissonâncias.

RETROAÇÃO E O LÍDER 'PRÉ-MOLDADO'

Patton, general norte-americano na 2ª Guerra, destacou-se entre seus pares. Bastasse a patente, todos os generais seriam intercambiáveis, mas não, Patton conseguia instaurar um laço cujos efeitos iam além de seu posto. E talvez não fosse exímio em humanizar o tato, discursar com carisma... enfim, em caber no estereótipo dos manuais de liderança.

O conceito de retroação interessa aqui: pessoas procuram o “pulo do gato” em biografias consagradas, sem perceber que os resultados de alguém funcionam como um marco que, por retroação, ressignifica alguns passos atrás como determinantes para o sucesso. Ou seja, um esforço de hoje só significará ‘valeu a pena’ ou ‘perda de tempo’ quando algum marco posterior ressignificá-lo assim.

A partir disso, concepções pré-moldadas de líder podem ser esvaziadas, uma vez que bons resultados iluminam apenas contextos e características individuais e intransferíveis. A questão aqui é: liderar pouco tem a ver com uma imagem pré-determinada de líder. Ao contrário, tem a ver com *fazê-lo à sua maneira*.

Citando Peter Drucker:

“Um executivo eficaz não tem de ser um líder no sentido em que a palavra é agora mais vulgarmente usada. Harry Truman não tinha um grama de carisma, contudo encontra-se entre os mais eficazes chefes executivos da história dos EUA. De modo semelhante, alguns dos melhores diretores executivos com quem trabalhei não eram líderes estereotipados. Eram todos muito diferentes em termos de suas personalidades, atitudes, valores, forças e fraquezas.”

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Liderança e motivação têm conexão direta. Diante da pressão por resultados, a diferença de alcance do chefe ao líder pode ser descrita assim: enquanto o chefe se vale apenas dos modeladores clássicos do comportamento – recompensa e punição –, o líder, curiosamente, não motiva: abre espaço para que a motivação intrínseca de cada um se manifeste,

CHEFE x LÍDER?

- Chefia e Liderança não são papéis opostos, mas complementares.
- Bons resultados não vêm da mera aplicação de processos alheios às características individuais de quem comanda.
 - Liderar é conduzir uma agenda, não apenas reagir às circunstâncias.
- Sem resultados, tudo não passará de romantismo lideracional.
- Se valer dos motivadores clássicos – recompensa e punição – só gera o básico; permitir que a motivação intrínseca de cada um se manifeste ultrapassa resultados medianos.
 - Liderar pouco tem a ver com imagens pré-determinadas de líder.
Ao contrário, tem a ver com fazê-lo à sua maneira.
 - Técnicas de liderança não devem ser empregadas como truques de manipulação.
 - Tanto o chefe quanto o manipulador trabalham para que dependam dele; o líder legítimo trabalha para que não dependam – ele forma novos líderes.
 - Quanto mais a sua pele estiver no jogo, mais as pessoas se sentirão seguras para confiar a delas em colaboração à sua orquestração.

aproveitando habilidades e talentos e incentivando-os a se desenvolver (algo que, atenção: torna necessário se relacionar para conhecer bem a equipe).

Pode parecer clichê, mas há algo de regente no papel de um líder: harmonizar talentos diversos em prol de um objetivo comum e alinhar motivações individuais em torno de suas próprias.

Cecília Bergamini diz que: “A aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos almejados pelos seus subordinados”. E como são incríveis alguns dos resultados obtidos por meio do alinhamento de inúmeros vetores motivacionais em torno de bons líderes.

ENTRE CHEFIA E MANIPULAÇÃO

A história da humanidade pode ser contada a partir do poder de influência de apenas algumas centenas de líderes. Mexer com os poderes da liderança, porém, equivale a mexer com os poderes do átomo – usinas ou ogivas podem advir.

Temos um apetite formidável pela aparição de um “grande líder”: basta lembrar da corrida de 3 anos de Forrest Gump, capaz de criar do nada um exército de seguidores. A série *Messias* da Netflix também trata disso muito bem.

Hoje, não são poucos os interessados em “técnicas de liderança”, à procura de gatilhos para manipulação de rebanhos. Contudo, instaurar um laço legítimo de liderança requer tempo – só ele revela o que há além da impressão ‘inspiradora’ que alguém pode vir a causar.

O *chefiar* apenas (peso nas regras da autoridade formal) desenha um cotidiano mais típico do meio institucional; já o *manipular* (peso nos afetos da autoridade moral) é mais frequente em pastorais religiosas ou agremiações partidárias.

Então voltamos ao início: ser capaz de conciliar chefia e liderança, autoridades formal e moral – além de, sim, ética – é um caminho para obtenção de resultados surpreendentes. ■