Um erro freqüente de compreensão sobre a liderança refere-se ao seu emprego associado à posição de hierarquia. Sempre que o termo liderança surge, ele rapidamente encaixa-se, mentalmente, no ponto alto dos organogramas. Já se acostumou com este tipo de idéia, e, portanto, qualquer outro conceito que se tente descrever, é motivo para suspeita e forte resistência para refletir a respeito.

O modelo de educação que abrange tradicionalmente os processos formativos pelas quais as crianças são submetidas é carregado desta percepção, levando-as, posteriormente, a uma crença conseqüente de que liderar é mandar. Ouve-se, inclusive, aja conhecida frase: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo". Neste tipo de cultura a figura de um líder pode se configurar a partir do poder autoritário, superior, intransponível e, em alguns casos, de causar medo. Porém, segundo Livio DeSimone (apud Bateman e Snell, p. 28):

Liderar é estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção ao atingimento dos objetivos de equipe e organizacionais. Liderar ocorre em equipes, departamentos, divisões e no topo da totalidade das organizações.

É neste sentido que várias pessoas de diferentes lugares e organizações despertam para uma outra realidade: a liderança possui outras características, diferenciando-se do tradicional modelo hierárquico. Ela, ao contrário da grande crença presente, existe para servir. Inverte-se, então, o papel anteriormente determinado de que o líder deveria ser servido.

Essa perspectiva sugere uma nova medida da força da liderança - a habilidade de ampliar as contribuições dos outros os ajudando a guiarem os seus destinos eficazmente, em lugar de fazê-los aos desejos dos outros àqueles do líder.

Neste sentindo, o servir está presente em duas vias, mas essencialmente, ele deve estar disponível na liderança. Este conceito traduz-se nas relações aprofundadas que se criam, a partir do compromisso mútuo ou propósito compartilhado, ou seja, voltadas para a "tarefa" e aquelas voltadas para as "pessoas" entre as partes, da responsabilidade pessoal, da influência que é exercida ao invés da imposição, da motivação obtida pelo respeito e da mudança que se processa com o passar do tempo. Para que ocorra esta evolução é necessária a aprendizagem constante, levando os membros do grupo a uma transformação pessoal. Da hierarquia do organograma (mandar e obedecer), que de certa forma, propõe dentro das organizações um modelo linear que compete uns aos outros, possa passar a todos a contribuir de forma prática em beneficio coletivo.

A liderança é exercida pelos vários membros do grupo, dependendo da circunstância e a necessidade presente. Portanto, é situacional, onde parte-se do pressuposto de que não somente a emergência, como também a manutenção de um líder eficaz que deva considerar aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo. Ou seja, há a necessidade cada vez maior de contextualizar as teorias de liderança. Por outro lado, surge outro ponto de vista que há estudos da personalidade do líder como valor fundamental em toda situação de liderança. Cada pessoa pode, conforme a possibilidade, ser líder por determinado

período e retornar ao seu lugar de seguidor. Líder, contudo, cria oportunidades para que os seguidores atuem na liderança, isto pode ocorrer em virtude dos traços de cada líder, da característica dos subordinados e das características do contexto interno e externo e, inclusive, os prepara para um dia darem prosseguimento às atividades organizacionais. Ele não retém o conhecimento e a prática da liderança, dividindo-a com os demais.

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portando, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. Afirma Hollander (*a pud*
Bergamini, p.16)

Nesta perspectiva, ao se ter a pessoa como figura central na vida da organização, surge novo desafio a ser observado: o gerenciamento. Eis aqui outra forma erronia de se considerar a liderança, que não deve ser entendida como uma posição para administrar seus processos. A definição para o gerenciamento que é compreendido pelo seu foco nos resultados, ou seja, um programa aplicativo que permite criar, modificar e controlar o conteúdo e os relacionamentos na informação, que é vista a partir do planejamento, do orçamento, da organização, da direção, do controle, da produção, da venda e da estabilidade organizacional. Por outro lado, a liderança estratégica, cujo foco está nas pessoas, é observada pela criação de visão e estratégias, geração de cultura e valores comuns, colaboração quanto ao crescimento, inspiração e motivação dos colaboradores e na criação das mudanças.

Esta distinção clara entre liderança e gerenciamento tem causado dificuldade exacerbada quanto a sua prática cotidiana. Afirma-se que a liderança deve substituir o velho modelo de gestão gerencial, pautado agora em um modelo coletivo e isso se torna muitas vezes impossível, haja vista a necessidade de se manter as vistas voltadas para o resultado. Cria-se um impasse: Focar as pessoas através da liderança ou dos resultados? A liderança não é capaz de substituir o gerenciamento, ela deve ser agregada a ele. É um desafio, do qual se percebe que muitos gerentes já possuem algumas habilidades e qualidades, e outras que podem ser desenvolvidas, para exercer uma liderança eficiente. A questão deve passar pelo alinhamento entre a liderança e o gerenciamento. Deve-se rever e avaliar estas habilidades e qualidades, compartilhar valores pode dar aos empregados o incentivo para trabalhar por mais tempo, desenvolvendo o trabalho com mais afinco e cuidado. Compartilhar valores até pode diminuir custos como compreensão financeira e recompensa física. A situação de trabalho estaria assim se transformando em fonte verdadeira de satisfação, como naturalmente as pessoas esperam que ocorra, somando-as assim, pessoas e resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bateman, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

Bergamini, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.