

GERIR A IMAGEM DO LÍDER

Abel Correia

Faculdade de Motricidade Humana, Departamento de Ciências do Desporto

INTRODUÇÃO

Quando se fala de liderança está-se a referir, de forma muito simples, a capacidade de alguém influenciar os comportamentos de outras pessoas. Pires (1999 a) sugere que o poder da liderança se circunscreve a cinco aspectos: autoridade, conhecimento, confiança, motivação e sorte.

Mas como em tudo, não basta conhecer os factores fundamentais para haver uma liderança eficaz, são precisas situações de treino, de experimentação, de confronto com a realidade. É necessário formar os futuros líderes do desporto engendrando situações onde, de forma controlada, o poder da liderança possa ser identificado, treinado e desenvolvido.

Por outro lado, pensamos que a liderança é indissociável dos desafios de sobrevivência e desenvolvimento das próprias organizações. Espera-se que o líder esteja atento e conduza a organização em função da adaptação ao envolvimento, que organize as mudanças em função das trocas com os praticantes, as famílias, os fornecedores de recursos e as diversas formas de concorrência.

Perante os processos de turbulência e de globalização que caracterizam os nossos tempos, onde as mudanças acontecem a um ritmo vertiginoso, já não chega ao líder prever, comandar e controlar. O domínio destas funções da gestão não é mais suficiente tendo em vista a adaptação da organização.

É preciso democratizar a liderança se queremos a participação de todos nas questões do desenvolvimento do desporto. Na verdade a grande questão na liderança das organizações é conseguir que em vez do tradicional “eu penso, vocês fazem” se viva situações caracterizadas pela participação efectiva das pessoas na resolução dos problemas. Ou se consegue envolver as pessoas, ou simplesmente elas desligam e refugiam-se nas suas tarefas formalmente atribuídas.

De facto, organizar a mudança passa inevitavelmente pela participação e compromisso dos diversos agentes de desporto. A liderança não pode ser desligada do Francisco, da Ana, do João

e de outras pessoas que formam a organização. Mas organizar a organização em função das pessoas não é tarefa fácil. As organizações são sistemas culturais e sociais onde se cruzam múltiplas e complexas necessidades económicas e emocionais que teremos de compreender.

De forma introdutória expusemos os pontos fundamentais para a elaboração de um quadro conceptual que nos ajude a identificar os principais atributos da imagem pessoal do líder. Ao longo artigo desenvolveremos os diversos aspectos apresentados e terminaremos fornecendo um instrumento para a gestão da imagem do líder.

LIDERANÇA E ESTRATÉGIA

O incremento dos processos de concorrência e o respectivo aumento do poder dos consumidores e dos fornecedores tem vindo a obrigar as organizações de desporto a repensar os processos de gestão, tendo em vista a adopção de formas organizacionais mais adaptadas. Perante este cenário as organizações precisam de uma gestão estratégica que permita um constante aproximar às necessidades, preferências e possibilidades dos consumidores específicos de cada organização, bem como, aos compromissos, por exemplo, com o Estado e com os patrocinadores e a possíveis alterações do quadro condicionante.

Numa linguagem típica da estratégia, diríamos que se esperam das lideranças planos para derrotar o inimigo através do uso dos recursos mais adequados. A condução das organizações visando o sucesso perante os complexos desafios externos, que também são, simultaneamente, internos.

As oportunidades e as ameaças reais devem levar os líderes a tomarem consciência de que não serve conduzir a organização para qualquer caminho, é preciso encaminhá-la no sentido mais adequado em função da análise estratégica.

Torna-se, pois, imprescindível equacionar em simultâneo as ameaças e as oportunidades que vêm do exterior e as forças e fraquezas da organização, a análise externa conduzindo à identificação de potenciais factores de sucesso e, por sua vez, a análise interna conduzindo à identificação de competências distintivas. Mediante a aproximação efectuada de modo lógico e interactivo, da análise interna e externa, pode-se então definir e formular a estratégia enquanto plano de acção.

A análise estratégica vem reforçar a necessidade de se ver a organização de desporto não de uma forma abstracta, mas como organizações com um sentido social, permeáveis a influências ambientais, inseridas numa competição particular e possuindo determinados recursos e competências.

Nesta linha de pensamento, não queremos deixar de referir Porter (1980; 1985) que com o seu modelo das “*Cinco Forças*” sistematiza as forças julgadas fulcrais para o sucesso ou insucesso da organização. De acordo com o modelo deste autor, a organização deve centrar-se nos

processos adaptativos face à sua envolvente estratégica através do desenvolvimento de vantagens concorrenciais, cuja identificação, manutenção e defesa a longo prazo se torna na grande questão da estratégia.

Mas atenção, líder.

As estratégias efectivas são diferentes das definidas a priori. Não nos podemos esquecer de que a estratégia é o resultado de um processo político e social complexo, envolvendo a decisão organizacional (Mintzberg et al., 1978; Quinn, 1980; Burnes, 1992).

As estratégias podem assim melhor se formar do que se formular, pois, se pensarmos numa estratégia deliberada, previamente definida, estamos a excluir a aprendizagem. Por conseguinte, fácil se torna concluir que não existe uma estratégia do tipo deliberado puro como não existe do tipo emergente puro. Na prática, as estratégias efectivas desenvolvem-se nas direcções mais estranhas de acordo com a especificidade do processo.

Outra ideia clássica sobre o funcionamento das organizações que Mintzberg e Quinn (1992) refutam é que as mudanças possam ser contínuas, que a organização consiga adaptar-se constantemente. Os partidários desta tese vêem a organização como um local onde com facilidade se obtém a cooperação de todos, definindo-se assim facilmente objectivos comuns para possibilitar a constante adaptação. Mas, na verdade, o dilema fundamental na elaboração e aplicação de uma estratégia reside na necessidade de se reconciliar as forças da mudança e da estabilidade. As reorientações estratégicas fazem-se de forma descontínua por pequenos saltos quantitativos.

Liderar a mudança é gerir constrangimentos e dependências organizacionais e ambientais sem nunca nos esquecermos, como diz Drucker (1990), de reflectir sobre a especificidade da existência da organização e de tornar bem claro o que realmente se tenciona fazer. A definição de metas concretas fornece diariamente a orientação para a acção, tornando-se perceptível o que se espera de cada indivíduo.

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O líder tem de ter presente que as organizações de desporto são sistemas humanos que manifestam padrões simbólicos complexos e não máquinas ou seres vivos adaptativos. Estamos, pois, no âmbito da metáfora cultural para pensar as organizações (Smircich, 1983; Schein, 1992). Conduzir as organizações para a mudança é um esforço que só pode ser tornado possível partindo-se de uma atitude compreensiva perante as pessoas que formam a organização.

Nesta acepção o homem organizacional é perspectivado como um actor com capacidade de interagir e construir a sua realidade possuindo prioridades e preferências. Como é sugerido por Weick (1979), o funcionamento das organizações não pode ser compreendido exteriormente ao significado e interpretação dos actores que participam localmente nos processos sociocognitivos.

Refuta-se a ideia da organização de desporto como entidade objectiva e com uma existência independente dos agentes desportivos que a compõem.

Como é sugerido por Smircich (1983) entender as organizações como culturas é abandonar a ideia de que a organização tem uma cultura e vê-la como sendo uma cultura, sendo a cultura entendida como resultante de um jogo complexo de interacções e de representações entre diferentes pessoas.

A utilização da metáfora cultural no âmbito da liderança chama a atenção do líder que para se compreender uma organização a atenção se deve deslocar da análise do que a organização faz para a análise do como se faz e o que significa fazer. O fundamental para o líder é a análise dos significados e dos processos que tornam a vida da organização possível, pois numa perspectiva fenomenológica são os processos de atribuição de sentido e a definição da realidade pelos agentes desportivos que interessa investigar.

Segundo esta perspectiva interessa acima de tudo que o líder analise o sentido que é conferido pelas pessoas aos desafios externos e às fraquezas e forças. É necessário perscrutar as representações acerca da mudança e de como ela se processará.

Não se lidera no vácuo cultural, lidera-se em função de pessoas que têm um rosto, valores e crenças próprias. Cada organização cria e desenvolve uma cultura própria constituída por crenças implícitas, representações e expectativas que o líder tem de perceber e saber responder à altura das expectativas.

Mas atenção, líder, as organizações estão longe de poderem ser vistas como culturalmente homogéneas (Kotter e Heskett, 1993). As organizações são compostas por pessoas com diferentes funções e interesses e estão diferenciadas hierarquicamente, o que cria condições para a existência de ideias e opções divergentes. Mediante um exame não superficial se descobrirá que cada cultura organizativa é uma realidade em mosaico de subculturas atravessada inevitavelmente por conflitos e interpretações diferenciadas.

Concretamente, no caso das federações, Correia (1999) sugere que os dirigentes apresentam uma realidade organizacional em muitos aspectos diferente da realidade dos técnicos. Os técnicos optam por uma “estratégia ofensiva” contestando a autoridade e que os dirigentes optam por uma “estratégia defensiva” legitimando o processo de condução.

Verificar a existência de diferentes grupos, os respectivos interesses, aquilo que é valorizado no seu seio é mais um desafio para a liderança, tendo em conta que hoje a principal tarefa do líder não pode deixar de ser delegar competências. Espera-se que o líder lidere líderes.

LIDERANÇA E PODER

Não nos podemos esquecer de que nas organizações, como é sugerido por Crozier et al. (1977), as pessoas, ou conjunto de pessoas, perseguem os seus objectivos através de estratégias

particulares que se exprimem em jogos de poder mediados pela estrutura da organização, nos quais utilizam ou podem utilizar os seus recursos. A partir desta perspectiva, a vida das organizações é percebida através do estudo das estratégias individuais e cujos mecanismos reguladores são as relações de poder.

Está-se, pois, no âmbito do modelo político onde a organização de desporto passa a ser encarada como um conjunto de indivíduos ou grupos que têm interesses próprios e detêm certas fontes de poder. A vida das organizações está, assim, para além de uma representação idílica onde a concórdia e a harmonia são a nota dominante. A vida quotidiana de qualquer organização é constituída por conflitos de poder que têm origem na diversidade de opiniões, ideias e objectivos dos intervenientes. Como sugere Morgan (1986) existe conflito quando os interesses colidem.

Slack (1997) apresenta os conflitos nas organizações de desporto como sendo gerados normalmente pelas seguintes fontes: diferenciação, interdependência, baixa formalização, competição pelos recursos, diferenciação dos sistemas de recompensa, poder ilógico, problemas de comunicação, participação na decisão e conflitos de papéis.

A eficácia da liderança passa pelo controlo das fontes de poder. O líder não se pode esquecer que liderar é fazer acontecer.

Para Crozier et al. (1977) o poder é o resultado contingente da mobilização pelos actores das quatro fontes de poder que eles controlam. Uma fonte de poder é a que resulta da posse de uma competência ou de uma especialização dificilmente substituível. Uma segunda fonte de poder nas organizações reside no domínio das relações com o meio envolvente. Uma outra fonte de poder situa-se no grau de domínio dos fluxos de informação e comunicação. Por fim, como quarta fonte de poder os autores referem-se à utilização das regras organizacionais. Nesta perspectiva, os membros de organização são tanto mais ganhadores numa relação de poder quanto mais eles dominem o conhecimento das regras e as saibam utilizar.

Como se acabou de ver o poder do líder na organização, no sentido mais elementar do termo, reflecte uma dependência da organização, uma zona de incerteza à qual fará face e que necessariamente envolve o compromisso, a acomodação e a negociação.

CONCLUSÕES

Espera-se que o líder conduza a organização para as mudanças necessárias em sintonia com as pessoas envolvidas. Mais do que nunca se espera que o líder ajude as pessoas a enfrentar a realidade e as mobilize para a mudança.

TORNE OS OUTROS LÍDERES.

Julgamos também que qualquer líder precisa de se preocupar com um conjunto de características pessoais que jogam a favor da potencialização do sucesso da liderança, tais como,

a educação e a honestidade. Na prática, o que se pretende é que os líderes tenham consciência das qualidades julgadas importantes para que possam levar as suas organizações de desporto a bom porto. O líder terá de fazer a gestão da sua imagem em função da situação e acreditar no seu aperfeiçoamento.

ACREDITE EM SI.

Neste contexto, construímos um questionário para que se possa conhecer melhor formado por três dimensões (estratégica, organizacional e pessoal), num total de cinquenta indicadores.

Gerir a Imagem do LÍDER

Avalie a Imagem Pessoal do Líder assinalando a opção que corresponde à sua opinião.

		SIM	+/-	Não			SIM	+/-	Não
1	Acessível				26	Aprende			
2	Amigo				27	Apresentável			
3	Bem disposto				28	Autónomo			
4	Calmo				29	Coerente			
5	Cativa				30	Competente			
6	Compreensivo				31	Confiante			
7	Controlado				32	Corajoso			
8	Convincente				33	Crítico			
9	Coopera				34	Criativo			
10	Coordena				35	Disciplinado			
11	Credível				36	Educado			
12	Democrata				37	Flexível			
13	Descentraliza				38	Forte			
14	Disciplinador				39	Honesto			
15	Exemplar				40	Humilde			
16	Exigente				41	Humor			
17	Justo				42	Imaginativo			
18	Leal				43	Informado			
19	Motiva				44	Optimista			
20	Ouve				45	Organizado			
21	Adapta-se				46	Eficaz			
22	Antecipa				47	Empenhado			
23	Competitivo				48	Empreendedor			
24	Concreto				49	Inovador			
25	Destemido				50	Oportuno			

Agarre a oportunidade e preencha o questionário. Ficaré com a ideia da sua imagem enquanto líder. Mas será que é essa a imagem que os seus colaboradores têm de si? Tire cópias do questionário e peça a todos para o preencher anonimamente. Compare os resultados e não se esqueça que não há lugar para tristezas mas tão só para se aperfeiçoar.

NÃO PERCA TEMPO.

Bibliografia

- Almeida, F.** (1996). *O Gestor – A Arte de Liderar*. Lisboa: Editorial Presença.
- Burnes, B.** (1992). *Managing Chance*, London: Pitman Publishing.
- Correia, A.** (1999). *Estratégia das Federações Desportivas. Estudo das Principais Federações Desportivas Portuguesas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996*. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana.
- Crozier, M.** ; FRIEDBERG, E. (1977). *L' Acteur et le Système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Drucker, P.** (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins.
- Kotter, J., Heskett, J.** (1993). *Culture et Performance*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Mintzberg, H.** (1986). *Le Pouvoir dans les Organisations*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Mintzberg, H., Quinn, J.** (1992). *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice-Hall Internations Editions.
- Mintzberg, H., Waters, J.** (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Morgan, G.** (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Pfeffer, J.** (1994). *Gerir com Poder*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Pires, G.** (1999 a). A Estrela do Poder para uma Liderança Eficaz. *Valor*, 414, 12.
- Pires, G, Colaço, C.; Monteiro, E.; Marcelino, J.** (1999 b). O Triângulo do Poder para uma Liderança Eficaz. *Ludens*, 16 (1), 47-66.
- Porter, M.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries na Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, J.** (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Schein, E.** (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Slack, T.** (1997). *Understanding Sport Organizations*. USA: Human Kinetics.
- Smircich, L.** (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Weick, K.** (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.