

PERSPECTIVAS CRÍTICAS DA LIDERANÇA SITUACIONAL

CRITICAL PERSPECTIVES OF THE SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY

Elzita Carneiro Nery

Bacharel em Administração pela Faculdade Cantareira
Membro do Núcleo de Estudos em Administração de Pessoas e
Recursos e Teoria Crítica em Administração
Rua Marcos Arruda, 729 – Belém
03020-000 – São Paulo – SP
Tel: (11) 6090-5900
elzitac@gmail.com

RESUMO

As constantes exigências do mercado em função da necessidade de administradores que sejam líderes eficazes, que conduzam sua equipe de maneira a atingir e superar os resultados esperados, em contraste com a realidade atual, na qual se verifica a grande carência de profissionais com tal habilidade, inspiraram o estudo deste tema. A Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard propõe um modelo de liderança adequado para cada nível de maturidade do liderado, no qual o líder deve identificar em que nível se encontra o liderado para, então, optar por um dos quatro estilos de liderança, definidos pela dosagem balanceada de comportamento de tarefa e comportamento do relacionamento, com a finalidade de se alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é trazer à reflexão técnicas da Liderança Situacional, no que se refere ao aparente determinismo presente na relação líder-liderado, com base na perspectiva dialética da Teoria Crítica. No decorrer do estudo, observa-se a necessidade de se repensar a Liderança Situacional, por meio dos princípios do pensamento complexo, a fim de se enriquecer a compreensão do conceito de liderança na administração.

Palavras-chave: Liderança Situacional, Determinismo, Teoria Crítica.

ABSTRACT

The constant market demands, as a result of the continuous search for business administrators that are both efficient and capable of leading their team to achieve their goals, in contrast with the present reality, where there's a great lack of that same sort of professionals, has inspired the study of this subject. The Situational Leadership Theory, by Hersey and Blanchard, presents a leadership model fit for each level of maturity of the leaded ones, where the leader must identify that level first and then choose between the four leadership models, defined by the balanced amount of task and relationship behavior, with the purpose of achieving the organizational goals. For that matter, the object of this study is to incite reflections about the Situational Leadership Theory techniques, in relation to the apparent determinism found in the leader-leaded one relationship, from the dialectic perspective of the Critical Theory. Along the study, through the principles of the complex thinking, the need of re-thinking the Situational Leadership is evident for the whole comprehension of the concept of leadership in administration.

Key-words: Situational Leadership Theory, Determinism and Critical Theory.

PERSPECTIVAS CRÍTICAS DA LIDERANÇA SITUACIONAL

INTRODUÇÃO

Aproximadamente entre os anos de 1924 e início da década de 1930, (DAFT, 1999, p. 30), o Movimento de Relações Humanas observou a importância de propiciar um tratamento favorável aos empregados, levando em consideração, especialmente, os estudos de *Hawthorne* (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 57-58), realizados na Companhia *Western Electric*, que englobavam o significado do trabalho, motivação e relações organizacionais e interpessoais. Entretanto, sua implementação só teve início por volta da Segunda Guerra Mundial, vigorando até o final da década de 1950. A partir de então, a questão da liderança ganhou apreço, no contexto organizacional, juntamente com a importância do ser humano e dos grupos informais.

As constantes exigências do mercado, em função da necessidade de administradores que sejam líderes eficazes, em contraste com a realidade atual, na qual se verifica a grande carência de profissionais com tal habilidade, inspiraram o estudo deste tema. Focamos a Teoria de Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard (1986), por se tratar de um estudo de liderança marcado por um caráter positivista, no sentido de desenvolver modelos e propor técnicas aplicáveis à prática dos gerentes, com o objetivo de proporcionar aumento em sua eficácia gerencial. Baseando-se em três esferas, líder, situação e liderado, seus autores elaboraram um modelo no qual, supostamente, é possível verificar o nível em que os liderados se encontram, sugerindo quatro modelos de liderança, próprios para cada situação.

Empreendendo uma crítica aos modelos fundamentados no pensamento cartesiano e positivista, cujos resultados já estariam pré-estabelecidos, surge, em 1924, um grupo de pensadores alemães, das mais variadas origens intelectuais e influências teóricas que, ao se reunirem, fundam o Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt. Em 1950, passam a adotar o nome de Escola de Frankfurt. O conjunto de trabalhos produzidos e divulgados na Revista de Pesquisa Social, órgão oficial do Instituto, passou a ser conhecido como Teoria Crítica.

Tal oposição ao pensamento cartesiano consiste na reflexão da Ciência sobre si mesma, assim, “o pensamento se coloca a si mesmo em julgamento, procurando condições segundo as quais é possível o conhecimento na ciência, na moral e na arte” (MATOS, 2003, p. 20).

Uma vez que se espera um resultado positivo, o alcance dos objetivos organizacionais, em função da adoção de estilos de liderança indicados para determinado estágio de maturidade do liderado, isto é, para cada ação uma respectiva reação, é possível afirmar que o determinismo está presente nessa relação, considerando o nível de complexidade (MORIN, 2003) que envolve uma simples composição orgânica, a não complexidade de um modelo como a Teoria de Liderança Situacional na abordagem dos problemas relacionados à liderança condicional, de certa forma, o seu caráter determinista. Ou seja, questiona-se se a carência de um poder de explicação suficiente exige, desse modelo, um prognóstico limitado às condições do diagnóstico determinista.

Nesse sentido, este artigo procura abordar, pela perspectiva da Teoria Crítica, tal aparente determinismo, presente na Teoria de Liderança Situacional, no que se refere à relação líder-liderado.

Para tanto, o presente trabalho está organizado em cinco partes. Na primeira e na segunda parte, expõe-se a evolução das principais teorias sobre liderança e os principais aspectos da Teoria de Liderança Situacional, bem como a influência do pensamento positivista nela. Na terceira parte, são apresentados os fundamentos da Teoria Tradicional e da Teoria Crítica, bem como os contrastes entre ambas as teorias. Na quarta parte, propõe-se uma crítica à Teoria de Liderança Situacional, no que se refere ao caráter determinista, presente na relação líder-liderado, a partir de considerações da Teoria Crítica e do paradigma da complexidade. Na quinta parte, apresentam-se implicações na noção de liderança, sob a óptica do paradigma da complexidade.

1. PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA

O conceito básico de liderança na administração é exercer influência sobre uma pessoa ou grupo, de maneira que caminhem em direção ao alcance de um dado objetivo. Há uma grande diferença entre líderes e administradores. Os primeiros são legitimados pela aceitação e identificação do grupo, ou seja, de modo informal, enquanto que os últimos são constituídos de maneira formal, por meio da investidura do cargo que ocupam. Mas o que se vivencia atualmente é uma enorme demanda por administradores que sejam líderes eficazes.

Como afirmam Robbins e Coulter (1998, p. 360), “os líderes podem influenciar outras pessoas para que elas façam coisas além do que normalmente é exigido pela autoridade formal.”

As primeiras pesquisas sobre o estudo da liderança buscaram identificar traços de personalidade ou características específicas presentes nos líderes de sucesso, as quais permitissem diferenciar líderes de não-líderes. Porém, esta abordagem desconsiderava a interação entre líder e subordinado, ficando restrita a traços de personalidade inatos, o que anula a idéia do desenvolvimento da liderança por meio de treinamento.

Segundo Maximiano (1997, p. 184), “as teorias de traços de personalidade baseiam-se na premissa de que os líderes possuem certas características intelectuais, emocionais e mesmo físicas.”

Ao perceberem as limitações que esta teoria apresentava, os pesquisadores mudaram o foco da pesquisa para o comportamento do líder. Assim, “esperava-se que a abordagem das teorias comportamentais não apenas fornecessem respostas mais definitivas a respeito da natureza da liderança, mas (...) levasse a conseqüências práticas bastante diferentes daquelas da abordagem dos traços” (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 361). Ou seja, se com base na teoria dos traços almejava-se identificar e selecionar potenciais líderes para assumirem posições formais de liderança, com o sucesso da teoria comportamental, seria possível não apenas identificar comportamentos essenciais à liderança, bem como promover o desenvolvimento de líderes, por meio dessa nova abordagem.

Os estudos do comportamento de liderança de maior relevância foram a Escala Autocrático-Democrático, os Estudos da *Ohio State University* e o Grid Gerencial ou Grade da Liderança. O enfoque comportamental nos estudos de liderança, pela observação do comportamento de líderes e liderados, desenvolveu gradativamente um conceito de liderança em duas direções: uma voltada à tarefa e outra, ao subordinado. Tal conceito foi amplamente utilizado na Teoria de Liderança Situacional, na qual os quatro estilos de liderança propostos são definidos pela dosagem balanceada de comportamento de tarefa e comportamento do relacionamento.

Embora tenha contribuído generosamente para o estudo da liderança, a abordagem comportamental não obteve muito sucesso em relação à “identificação de relacionamentos compatíveis entre padrões de comportamento de liderança e um desempenho de grupo bem-sucedido” (Ibid, p. 364). Assim, não fora atingido o objetivo que motivou o estudo comportamental da liderança: obter respostas definitivas, que possibilitassem o desenvolvimento de treinamento de líderes. Ao contrário, os resultados desses estudos variavam sensivelmente, em diferentes circunstâncias.

Diante de mais um fracasso, na tentativa de atingir resultados coerentes no estudo de liderança, seus estudiosos concluíram que não bastava, simplesmente, estudar de forma isolada os traços ou comportamento do líder e, influenciados pela Abordagem Contingencial, passaram, então, a considerar as variáveis situacionais.

A influência dessa teoria contribuiu para o desenvolvimento de teorias de liderança, que obtiveram grande repercussão nas organizações. Segundo Robbins e Coulter (Ibid, p. 364), “diversas abordagens do isolamento de variáveis situacionais chaves provaram-se mais bem-sucedidas do que outras e, em resultado, ganharam um reconhecimento mais amplo.” Dentre elas, a figura da Teoria de Liderança Situacional, de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard.

2. FUNDAMENTOS DA TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL

O Movimento de Relações Humanas trouxe grande contribuição à Administração, no que se refere ao foco no fator humano, influência que se mantém atualmente, de maneira aperfeiçoada. Embora tenha demonstrado imperfeições e sofrido várias críticas, esta teoria contribuiu para a mudança gradativa do conceito que as organizações da época tinham acerca de sua mão-de-obra. Ou seja, o trabalhador deixa de ser considerado simplesmente um fator de produção, passando a ser encarado como ser humano, dotado de atitudes, necessidades e comportamentos próprios que, no entanto, podem ser influenciados pelo grupo, como observado na experiência de *Hawthorne*.

Na Teoria de Liderança Situacional, Hersey e Blanchard (1986, p. 239) mantêm este foco no fator humano, enfatizando o comportamento do líder, em relação aos subordinados, e considerando que o comportamento dos liderados pode ser modificado pelos princípios do *Behaviorismo* (BOCK; TEIXEIRA; FURTADO, 2005, p. 45), os quais afirmam que “a aprendizagem está na relação entre uma ação e seu efeito”. Dessa forma, no *Behaviorismo*, o que motiva um comportamento são estímulos do ambiente e a consequência da resposta a tal estímulo. Nesse sentido, as técnicas de reforço possibilitam condicionar o comportamento.

(...) embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. (...) Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187)

Essencialmente, Hersey e Blanchard (1986, p. 187) propõem um modelo de liderança prognóstico, baseado no diagnóstico do nível de maturidade do liderado, indicando um estilo apropriado de liderança para cada estágio de maturidade, que acompanha a evolução gradual da maturidade do liderado. A Figura 1., (Ibid, p. 189), apresenta os quatro estilos de liderança propostos para os quatro níveis de maturidade que vão de baixa a alta.



Figura 1. Liderança Situacional

O diagnóstico do grau de maturidade é realizado por meio de questionários e da observação do comportamento do liderado. Para identificar tal nível, foram desenvolvidos dois instrumentos de medição: “o Formulário de Avaliação do Gerente e o Formulário de Auto-avaliação.” Por esses instrumentos são medidas a capacidade (maturidade de trabalho) e a disposição (maturidade psicológica), por meio de cinco escalas de avaliação.

A Liderança Situacional sugere um controle periódico do nível de maturidade, a fim de verificar se o estágio seguinte foi alcançado ou se houve regressão em seu nível. Esse controle é realizado pelos instrumentos acima mencionados e, também: por meio da avaliação do comportamento do líder, quanto à capacidade de adaptabilidade dos estilos de liderança propostos; e, pelas informações obtidas da auto-avaliação do líder e da avaliação da equipe, em relação ao comportamento do líder, em relação aos estilos propostos pela teoria.

Hersey e Blanchard (1986, p. 239) consideram responsabilidade do líder a promoção do “desenvolvimento da maturidade profissional dos seus subordinados”

e, para tanto, indicam a aplicação de conceitos provenientes do *Behaviorismo*. Em especial, o conceito de reforço, que consiste na idéia de que “o comportamento é controlado pelas suas conseqüências imediatas. (...) [e] pode ser intensificado, suprimido ou reduzido por aquilo que acontece imediatamente após sua ocorrência” (Ibid, p. 257). Esse enfoque comportamental adotado pela Liderança Situacional é apresentado pelos autores Hersey e Blanchard, ao diferenciarem a teoria comportamental da teoria de traços:

O enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. A ênfase recai sobre o comportamento dos líderes e dos membros dos seus grupos (subordinados) e as diferentes situações. Com essa ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulo para a possibilidade de treinar pessoas e adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações. Acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento. A partir de observações sobre a freqüência (ou não-freqüência) de certos comportamentos de um líder em numerosos tipos de situações, pode-se desenvolver modelos teóricos para ajudar os líderes a fazer certas previsões quanto ao comportamento de líder mais apropriado na sua situação presente. (Ibid, 1986, p. 105)

No enfoque comportamental, observa-se certa influência do pensamento positivista. O positivismo é uma corrente filosófica que sofreu forte influência do pensamento cartesiano. Augusto Comte (HISTÓRIA, 1973b, p. 649-651), um de seus principais expoentes, acreditava que a história da humanidade era dividida em três fases: a Fase Teológica ou mitológica, a Fase Metafísica e a Fase Positiva.

Segundo Bussola (OLIVEIRA *et al*, 1998, p. 53-54), “positivo é aquilo que é real, que pode ser provado (...) cientificamente. Ciência torna-se uma palavra mágica; é o novo mito que sobrevive até hoje no culto dos valores materiais, (...) com desprezo pelos valores intangíveis.”

O autor destacou alguns princípios do pensamento positivista; entre eles estão:

(...) a única fonte da verdade é a experiência; a observação dos fatos é o começo de toda ciência (...) tudo se reduz ao fenômeno Material; (...) esses fenômenos materiais estão determinados por leis fixas (determinismo). (Ibid, p. 55)

Esta busca pelo que pode ser comprovado cientificamente, pela observação dos fatos, característico da Teoria Tradicional, é encontrada na procura pelo modelo ideal de liderança, que acompanhamos por meio da evolução do estudo de liderança na administração.

Observamos que, inicialmente, o estudo da liderança baseou-se nos traços de personalidade, mas, como tais traços não eram possíveis de serem sistematizados e classificados, pois divergiam de líder para líder, buscou-se nas ciências comportamentais identificar comportamentos de liderança que fossem eficazes, isto é, qual o tipo de comportamento do líder que se refletia em sucesso na condução do grupo.

Nesse sentido, a Teoria de Liderança Situacional incorpora este caráter positivista, ao tentar promover aplicabilidade prática na questão da liderança, desenvolvendo seus quatro estilos adequados, “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, em função do diagnóstico da maturidade do liderado, configurando um aparente determinismo, nesta relação.

A Liderança Situacional, ao se voltar para o “fenômeno material”, maturidade do liderado, conferindo-lhe demasiada importância e, ao vincular diretamente a determinação de estilos ao grau de maturidade dos liderados, aparentemente desprezando outros aspectos pertinentes à liderança, apresenta-se como uma teoria reducionista e limitada, na medida em que é observada do ponto de vista da Teoria Crítica e do paradigma da complexidade.

3. TEORIA TRADICIONAL E TEORIA CRÍTICA

A Teoria Tradicional, como é chamada pelos frankfurtianos consiste, essencialmente, no pensamento cartesiano. René Descartes (1596-1650), filósofo francês, nascido em *La Haye*, “considerado [na história da filosofia] o fundador da modernidade, por sua ruptura com o universo medieval, que concebia o homem dependente de Deus e subalterno a Ele.” (MATOS, 2003, p. 18), parte do princípio de que o pensamento é “a única experiência capaz de resistir às ilusões dos sentidos, aos erros na ciência, ao delírio e à alucinação” (Ibid, p. 18). E, para tal, ele se dedicou a procurar um método que lhe possibilitasse alcançar o conhecimento de tudo o que fosse possível conhecer; ou seja, um método que bem conduzisse sua própria razão (HISTÓRIA, 1973a).

Em sua obra “Discurso do Método”, Descartes discorre sobre sua decepção com o estudo das “letras” e seu encantamento pelas “matemáticas”, fato de relevante contribuição para o desenvolvimento de seu método. Ele encontra nas ciências matemáticas a clareza e a certeza de que necessitava, para conduzir sua razão e propõe um método, com base nas considerações sobre as matemáticas, que consiste nos preceitos da evidência, da análise, da síntese e da enumeração.

O importante – e que constitui o preceito metodológico básico que Descartes aponta no *Discurso do Método* – é que só se considere como verdadeiro o que for evidente, ou seja, o que for intuitível com clareza e precisão. (...) Descartes propõe outros preceitos metodológicos complementares ou preparatórios da evidência: o *preceito da análise* (dividir cada uma das dificuldades que se apresentem em tantas parcelas quantas sejam necessárias para serem resolvidas), o *da síntese* (conduzir com ordem os pensamentos, começando dos objetos mais simples e mais fáceis de serem conhecidos, para depois tentar gradativamente o conhecimento dos mais complexos) e o *da enumeração* (realizar enumerações de modo a verificar que nada foi omitido). (Ibid, p. 298)

A busca pela verdade, no entanto, fez com que Descartes colocasse à prova, por meio do “Método”, todas as idéias que até então ele recebera, duvidando de tudo o que havia ouvido, aprendido e do próprio pensamento e conclui que, ao considerar que tudo era falso, ele se encontrava pensando. “A filosofia de Descartes é construída como um encadeamento de idéias claras e distintas. Seu ponto de partida é a evidência do *cogito*, que supera toda dúvida (...).” (Ibid, p. 292)

E enfim, considerando que todos os mesmos pensamentos que temos quando despertados nos podem também ocorrer quando dormimos, sem que haja nenhum, nesse caso, que seja verdadeiro, resolvi fazer de conta que todas as coisas que até então haviam entrado no meu espírito não eram mais verdadeiras que as ilusões de meus sonhos. Mas, logo em seguida, adverti que enquanto eu queria assim pensar que tudo era falso, cumpria necessariamente que eu, que pensava, fosse alguma coisa. E, notando que esta verdade, *eu penso, logo existo*, era tão firme e tão certa que todas as mais extravagantes suposições dos cétricos não seriam capazes de a abalar, julguei que podia aceitá-la, sem escrúpulo, como o primeiro princípio da Filosofia que procurava. (DESCARTES, 1973, p. 54)

A influência do pensamento cartesiano permanece até a atualidade e pode ser identificada, por exemplo, na organização do pensamento, na especialização da ciência e na valorização da pesquisa científica, como único meio de chegarmos à verdade pura, universal, à clareza dos pensamentos.

Na contramão do pensamento cartesiano, a Teoria Crítica se opõe ao conceito de identidade e de não contradição, propondo uma reflexão do pensamento, sobre si mesmo, e colocando-o em tensão com a realidade.

Em sua obra “Teoria Crítica Ontem e Hoje”, Horkheimer ilustra este tipo de reflexão a que a Teoria Crítica se propõe:

O que é Teoria Tradicional? O que é a teoria no sentido da ciência? (...) ciência é uma tal ordenação dos fatos de nossa consciência que ela permite, finalmente, alcançar cada vez, em um lugar exato do espaço e do tempo, aquilo que exatamente deve ser esperado ali. O mesmo vale para as ciências humanas: quando um historiador afirma algo com pretensão à cientificidade, deve-se estar em condições de encontrar sua confirmação nos arquivos. A exatidão é, nesse sentido, o objetivo da ciência. Entretanto, e aqui aparece o primeiro tema da Teoria Crítica, a própria ciência não sabe por que põe em ordem os fatos justamente naquela direção, nem por que se concentra em certos objetos e não em outros. O que falta à ciência é a reflexão sobre si mesma, o conhecimento dos móveis sociais que a impulsionam em certa direção: por exemplo, em ocupar-se da Lua e não do bem-estar dos homens. (HORKHEIMER, 1990 *apud* MATOS, 2003, p. 88)

Se para Descartes a evidência, a clareza e a certeza norteiam o conhecimento, na Teoria Crítica a incerteza, a contradição e o periférico são fatores que motivam a reflexão. É importante salientar que a Teoria Crítica não refuta e, muito menos, desvaloriza a contribuição que a Teoria Tradicional trouxe às ciências, principalmente às ciências naturais, mas, o que se questiona na Teoria Crítica é a consequência desse avanço tecnológico e científico que, pela dominação técnica da natureza, torna o homem dominado pela tecnologia.

Na Teoria Tradicional, os fatos observados são considerados exteriores ao homem, é através da razão que aqueles são conhecidos, classificados, organizados e manipulados de forma a possibilitar sua mais completa compreensão e aplicabilidade prática.

(...) o experimento tem o sentido de constatar os fatos de tal modo que seja particularmente adequado à respectiva situação da teoria. O material em fatos, a matéria, é fornecida de fora. (...) A ciência proporciona uma

formulação clara, bem visível, de modo que se possam manusear os conhecimentos como se queira. (...) para o cientista a tarefa de registro, modificação da forma e racionalização total do saber a respeito dos fatos é sua espontaneidade, é sua atividade teórica. O dualismo entre pensar e ser, entendimento e percepção, lhe é natural. (HORKHEIMER, 1975b, p. 131)

Para a Teoria Crítica, no entanto, não se isolam os fatos do seu contexto histórico e da percepção do homem acerca deles. “Os fatos que os sentidos nos fornecem são pré-formados de modo duplo: pelo caráter histórico do objeto percebido e pelo caráter histórico do órgão perceptivo” (Ibid, p. 133). Ou seja, a forma como percebemos os fatos é influenciada pelo momento histórico em que vivemos, pelas transformações sociais produzidas, pela atuação humana e pela relação do homem com a natureza e com a sociedade.

Esse caráter histórico, no qual o homem é o principal agente, é apresentado, por Horkheimer, na obra “Filosofia e Teoria Crítica”:

A teoria em sentido tradicional, cartesiano, como a que se encontra em vigor em todas as ciências especializadas, organiza a experiência à base da formulação de questões que surgem em conexão com a reprodução da vida dentro da sociedade atual. Os sistemas das disciplinas contêm os conhecimentos de tal forma que, sob circunstâncias dadas, são aplicáveis ao maior número possível de ocasiões. A gênese social dos problemas, as situações reais, nas quais a ciência é empregada e os fins perseguidos em sua aplicação, são por ela mesma considerada exteriores. – A teoria crítica da sociedade, ao contrário, tem como objeto os homens como produtores de todas as formas históricas de vida. As situações efetivas, nas quais a ciência se baseia, não é para ela uma coisa dada, cujo único problema estaria na mera constatação e previsão segundo as leis da probabilidade. O que é dado não depende apenas da natureza, mas também do poder do homem sobre ela. Os objetos e a espécie de percepção, a formulação de questões e o sentido da resposta dão provas da atividade humana e do grau de seu poder. (HORKHEIMER, 1975a, p. 163)

A Teoria Crítica se ocupa, portanto, das questões concernentes à relação do homem com o meio, sendo parte dele, e interagindo com ele. A Teoria Tradicional, embora voltada à aplicação prática dos resultados obtidos com base na organização da experiência, deixa de contemplar as implicações desse pragmatismo, bem como sua relação com o indivíduo e sociedade.

É segundo esse caráter reflexivo da Teoria Crítica que se orienta este artigo, ao propor uma discussão acerca da limitação do modelo de Liderança Situacional, embasado no estudo do aparente determinismo, presente na relação líder-liderado.

4. CRÍTICA À LIDERANÇA SITUACIONAL

Vimos que a relação entre o pensamento positivista e a Liderança Situacional, especialmente no que se refere ao seu enfoque comportamental e a demasiada importância dada à variável “maturidade”, caracterizam a latente influência da Teoria Tradicional, baseada nos preceitos da análise, síntese e enumeração, dentro deste modelo de liderança.

Nesse sentido, por estar imersa na Teoria Tradicional, a Liderança Situacional, quando observada numa perspectiva crítica, configura-se numa teoria limitada e determinista, arraigada ao paradigma da simplicidade, isto é, ao pensamento cartesiano, como considera Morin:

(...) o paradigma da simplicidade é um paradigma que põe ordem no universo e expulsa dele a desordem. A ordem reduz-se a uma lei, a um princípio. A simplicidade vê quer o uno, quer o múltiplo, mas não pode ver que o Uno pode ser ao mesmo tempo Múltiplo. O princípio da simplicidade quer separa o que está ligado (disjunção), quer unifica o que está disperso (redução). (MORIN, 2003, p. 86)

Morin (2003, p. 71), historiador, sociólogo e filósofo francês da atualidade, apresenta em sua obra, “Introdução ao Pensamento Complexo”, a construção desse pensamento, em oposição ao paradigma da simplicidade, com base nas concepções observadas na Teoria de Sistemas, na Cibernética, na Teoria de Informação:

A complexidade coincide com uma parte de incerteza, quer mantendo-se nos limites do nosso entendimento quer inscrita nos fenômenos. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, *é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados*. Ela relaciona sistemas semi-aleatórios cuja ordem é inseparável dos acasos que lhes dizem respeito. A complexidade está, portanto, ligada a uma certa mistura de ordem e de desordem, mistura íntima, ao contrário da ordem/desordem estatística, onde a ordem (pobre e estática) reina ao nível das grandes populações e a desordem (pobre porque pura indeterminação) reina nas unidades elementares. Quando a cibernética reconheceu a complexidade, foi para a contornar, para a colocar entre parênteses, mas sem a negar: é o princípio da caixa negra (*black box*); consideram-se as entradas no sistema (*inputs*) e as saídas (*outputs*), o que permite estudar os resultados do funcionamento do sistema, a alimentação de que tem necessidade, de relacionar inputs e outputs, sem entrar todavia no mistério da caixa negra. Ora, o problema teórico da complexidade é o da possibilidade de entrar nas caixas negras. É considerar a complexidade organizacional e a complexidade lógica. (Ibid, p. 52)

A oposição entre o paradigma da complexidade e o paradigma da simplicidade reflete o mesmo caráter dialético da Teoria Crítica e nos traz elementos que permitem fundamentar esta crítica à Liderança Situacional.

Observe-se a questão da “caixa negra”, acima exposta. Se associada esta idéia à Liderança Situacional, poder-se-á considerar o liderado a “caixa negra”, cujas entradas (*inputs*) seriam os quatro estilos de liderança apropriados, propostos por Hersey e Blanchard. O comportamento resultante da aplicação de um desses estilos seriam as saídas (*outputs*).

Tal abordagem permite o estudo da relação entre *inputs* e *outputs*, como faz a Liderança Situacional, ao sugerir um acompanhamento periódico da evolução, ou regressão do nível de maturidade, que determinará a mudança ou manutenção do estilo utilizado. Assim, quando os *outputs* não são considerados satisfatórios, ou apresentam resultados além do esperado, realiza-se a *retroalimentação*, que indicará uma “ação corretiva”, o que na Liderança Situacional se baseia no conceito de reforço, conforme visto anteriormente.

Percebe-se, no entanto, que na Liderança Situacional o que se observa são fatores externos à “caixa negra”, isto é, o processamento é ignorado. É nesse aspecto que consiste a limitação dessa teoria, ou seja, por não abranger o complexo, limita-se ao prognóstico “estilo de liderança” frente ao diagnóstico “maturidade” do liderado, numa relação determinista, perfeitamente justificável dentro de uma perspectiva positivista.

Contudo, o que Morin (2003, p. 91-92) propõe em sua oposição ao paradigma da simplicidade, por meio do conceito de complexidade consiste, justamente, na “possibilidade de entrar nas caixas negras”; ou seja, “considerar a complexidade organizacional”, e a “complexidade lógica”, por meio do pensamento complexo.

Cabe ressaltar que, assim como a Teoria Crítica não refuta o pensamento cartesiano, a complexidade não elimina a simplicidade, mas “aparece certamente onde o pensamento simplificador falha.” (Ibid, p. 8-9)

Enquanto o pensamento simplificador desintegra a complexidade do real, o pensamento complexo integra o mais possível os modos simplificadores de pensar, mas recusa as conseqüências mutiladoras, redutoras, unidimensionais e, finalmente, ilusórias de uma simplificação que se toma pelo reflexo do que há de real na realidade. (MORIN, 2003, p. 9)

Outra consideração importante em relação ao pensamento complexo, está na diferença entre a noção de complexidade e a de se ter uma visão completa das coisas. O pensamento complexo não pretende dominar o conhecimento completo das coisas, até porque isto é impossível, mas “aspira ao conhecimento multidimensional” (Ibid, p. 9); ou seja, não restrito a uma dimensão apenas, mas interligado:

Julga-se muitas vezes que os defensores da complexidade pretendem ter visões completas das coisas. Porque o pensariam eles? Porque é verdade que pensamos que não se pode isolar os objetos uns dos outros. No limite tudo é solidário. Se tendes o sentido da complexidade, tendes o sentido da solidariedade. Além disso, tendes o sentido do caráter multidimensional de qualquer realidade. (...) A consciência da multidimensional conduz-nos à idéia que qualquer visão unidimensional, qualquer visão especializada, parcelar é pobre.(...) a consciência da complexidade faz-nos compreender que não poderemos nunca escapar à incerteza e que não poderemos nunca ter um saber total. (Ibid, p. 99-100)

Tendo em vista o que foi apresentado, faz-se necessário repensarmos o conceito de Liderança Situacional, com base na concepção do pensamento complexo.

5. IMPLICAÇÕES NA NOÇÃO DE LIDERANÇA

A necessidade de repensarmos a Liderança Situacional consiste na não abrangência do complexo por parte dessa teoria, fato que condiciona seu caráter determinista e limitado, quando observada numa perspectiva dialética, como descrito

anteriormente. Desse modo, propomos uma reflexão de aspectos da Liderança Situacional, com base nas premissas do pensamento complexo.

Para melhor compreensão desse pensamento, Morin (2003) apresenta três princípios que podem auxiliar a se pensar a complexidade: (1) o princípio dialógico; (2) o princípio da recursão e (3) o princípio hologramático.

[1] O princípio dialógico permite-nos manter a dualidade no seio da unidade. Associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos (...)
 [2] o segundo princípio é o da recursão organizacional (...) Um processo recursivo é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu (...) A idéia recursiva é, portanto, uma idéia em ruptura com a idéia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo, ele mesmo, auto-constutivo, auto-organizador e auto-produtor. [3] O terceiro princípio é o hologramático. Num holograma físico, o menor ponto da imagem de holograma contém a quase-totalidade da informação do objeto representado. Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. (MORIN, 2003, p. 107-108)

Verifica-se, assim, que o princípio dialógico constitui a união de elementos complementares e antagônicos, simultaneamente, numa dada realidade. Com base nesse princípio, pode-se sugerir uma nova concepção para a relação líder-liderado, na Liderança Situacional. Ou seja, de um aspecto determinista, para um esforço à compreensão do complexo, em que ambos travam uma relação dinâmica, conflitante e evolutiva, numa perspectiva multidimensional.

A ordem e a desordem são dois inimigos: uma suprime a outra, mas, ao mesmo tempo, em certos casos, colaboram e produzem organização e complexidade.

O princípio da recursão consiste, conforme já explicitado, num “processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (Ibid, p. 108). Assim, na Liderança Situacional, a relação líder-liderado, segundo tal princípio, poderia ser vista não como ação e reação, causa e efeito, mas líder e liderado como produtores e produzidos por eles próprios, na relação dialógica:

A sociedade é produzida pelas interações entre indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz. (...) Por outras palavras, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos simultaneamente produtos e produtores (Ibid, p. 108).

Considerando os dois princípios acima, torna-se necessária, ao líder, uma visão ampla, que agregue o todo e a parte; que tenha compreensão de que, ao isolar um aspecto, para depois juntá-lo ao todo, perde-se a riqueza da compreensão do complexo, tal como propõe o princípio hologramático, que integra essas concepções do complexo:

(...) na lógica recursiva, sabe-se muito bem que o que se adquire como conhecimento das partes regressa sobre o todo. O que se aprende sobre as qualidades emergentes do todo que não existe sem organização, regressa

sobre as partes. Então, pode enriquecer-se o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos. Portanto, a idéia hologramática está ligada à idéia recursiva, que, por sua vez, está em parte ligada à idéia dialógica (Ibid, p. 109).

Morin (2003, p. 112) afirma que uma mudança tal de nossas concepções tradicionais constitui um processo longo e demorado, impulsionado pelas “novas descobertas, novas reflexões”, ou seja, pela evolução da sociedade:

O paradigma da complexidade surgirá do conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão conciliar-se e juntar-se. Estamos numa batalha incerta e não sabemos ainda quem ganhará. Mas pode dizer-se, de ora em diante, que se o pensamento simplificado se baseia sobre o domínio de dois tipos lógicos de operação: disjunção e redução, que são um e outro brutalizantes e mutiladores, então, os princípios do pensamento complexo serão necessariamente princípios de distinção, de conjunção e de implicação. (...) Juntaí a causa e o efeito, e o efeito voltará sobre a causa, por retroação, o produto será também produtor. (Ibid, p. 112)

Cabe ressaltar que a proposta de se repensar a Liderança Situacional, com base nos princípios do pensamento complexo, consistiu a tentativa de se usufruir da riqueza que tal pensamento oferece, para uma perspectiva alternativa sobre a concepção de liderança na administração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se apresentar o aparente determinismo caracterizado pela adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade do liderado, bem como as limitações desta teoria de liderança, quando observada numa perspectiva dialética.

Os elementos que possibilitaram esta análise foram encontrados na oposição, pela Teoria Crítica ao pensamento cartesiano, oposição esta que alimenta uma reflexão, não para aboli-lo, mas para complementá-lo. Por meio do estudo dos principais conceitos da teoria de Descartes, verifica-se a influência deste pensamento, na forma como as ciências são organizadas até os dias atuais, inclusive, como observado na Liderança Situacional. Principalmente ao se constatar seu enfoque comportamental, tendência teórica que assume como objeto da Psicologia, o comportamento, como algo que pode ser observado, manipulado e, até mesmo, alterado ou aprendido.

Por outro lado, os elementos que fundamentaram a crítica à Liderança Situacional foram encontrados nos princípios do pensamento complexo, apresentado por Morin, em sua obra “Introdução ao Pensamento Complexo”.

A noção da complexidade traz para o administrador uma perspectiva mais abrangente acerca da questão liderança. Não uma visão unilateral, “causa-efeito”, mas como um processo dinâmico, conflituoso e evolutivo, no qual todos, líder e liderados, são partes atuantes e afetadas por esse processo dialético.

BIBLIOGRAFIA

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DESCARTES, René. **Discurso do método**. Tradução de J. Guinsberg e Bento Prado Júnior. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Os Pensadores, XV).

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HISTÓRIA das grandes idéias do mundo ocidental. São Paulo: Abril Cultural, 1973. v. 2 (Os Pensadores) (a)

_____. São Paulo: Abril Cultural, 1973. v. 3 (Os Pensadores) (b)

HORKHEIMER, Max. **Filosofia e Teoria Crítica**. Tradução de Edgard Afonso Malagodi e Ronaldo Pereira Cunha. São Paulo: Abril Cultural, 1975. (Os Pensadores, XLVIII) (a)

_____. **Teoria Tradicional e Teoria Crítica**. Tradução de Edgard Afonso Malagodi e Ronaldo Pereira Cunha. São Paulo: Abril Cultural, 1975. (Os Pensadores, XLVIII) (b)

MATOS, Olgária C. F. **A Escola de Frankfurt: luzes e sombras do Iluminismo**. São Paulo: Moderna, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

OLIVEIRA, Serafim A. de. et al. **Introdução ao Pensamento Filosófico**. Edições Loyola. 6. ed. 1998.

ROBBINS, S. P. COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.