

# Resenha Descritiva

Título: The Drama of Leadership

Autor: Patricia Pitcher

Editora John Wiley & Sons

1997

## Apresentação

A obra, prefaciada por Henry Mintzberg (na verdade, ele foi o orientador da autora em sua tese de doutorado que deu origem ao livro), trata dos achados da autora sobre a importância da personalidade do líder na equação da liderança. Aborda ainda mitos populares sobre liderança e explica porque, em tempos em que visão, inovação, humanidade e paixão são tão desesperadamente necessárias, tantas empresas jogam no papel de líderes pessoas que não têm qualquer dessas habilidades, e que ainda desconfiam de quem as tenha.

A autora apresenta ainda uma tipologia de liderança (Artista, Artesão e Tecnocrata) e discorre sobre a luta existente entre esses três tipos, que revelam os dramas encenados nas empresas. Recomendações inteligentes são oferecidas sobre o que as empresas podem fazer para se proteger contra a hegemonia Tecnocrata e como cultivar o talento dos Artistas e Artesãos.

## Sobre o autor

Patricia Pitcher, PhD, é professora de liderança e reitora do programa de doutorado na Montreal's École des Hautes Études Commerciales. Antes de tornar-se acadêmica, ela foi economista-chefe na Bolsa de Valores de Toronto, vice-presidente de uma empresa e foi membro de muitos conselhos de acionistas.

## Estrutura

O livro consiste de três partes e conclusão. A primeira parte é descritiva e apresenta a tipologia de liderança com os três líderes – Artista, Artesão e Tecnocrata. Ao final colocam-se todos em perspectiva, em relação uns aos outros, o que pensam um dos outros e que tipos de conflito podem emergir.

A segunda parte apresenta, na metáfora teatral<sup>1</sup> utilizada pela autora, a peça, contendo o sonho do autor, a realidade do palco e o clímax com o triunfo das ilusões tecnocratas, e o colapso da visão.

---

<sup>1</sup> Interessante fazer uma ressalva nesse ponto. A autora justifica o maior uso de linguagem imaginária e metafórica do que linguagem técnica, pois essa última, muito embora impressione mais, geralmente ajuda

Finalmente, na parte 3, a moral da história, explica algumas das consequências para o resto de nós, passando pela liderança revisitada, como enxergar claramente os tipos nas organizações, um pouco sobre equipes e sobre situações específicas, tais como grandes empresas, outros países, setor público, mulheres no poder, dentre outros.

A conclusão é curta uma vez que não há nenhuma poção mágica a oferecer: nenhuma receita instantânea de liderança do tipo “basta-adicionar-água”.

## Conteúdo

### Introdução

Tendo vivido a realidade empresarial por 15 anos, a autora levou um choque ao ser exposta ao ponto de vista acadêmico sobre a administração, quando resolveu fazer seu doutorado. Não havia pessoas reais na maior parte da literatura gerencial. Havia receitas, muitas teorias, sistemas, funções, papéis. Não havia paixão, prazer, triunfo, inveja, cobiça, ódio, ganância, avareza, covardia ou sonhos. A literatura parecia reduzir a liderança a uma tarefa que poderia ser ensinada a qualquer um e administração a uma espécie de “siga o modelo e tudo dará certo”. E assim, a disciplina da administração ganhou força nas universidades e mais respeitabilidade, sendo tratada como uma *ciência*.

Algumas disciplinas da administração, como finanças, contabilidade e até marketing, têm mais características de uma ciência formal, mas administração não é uma delas. Imaginar que técnicas modernas de administração eliminam a necessidade de inspiração, intuição, julgamento e seleção cuidadosa das melhores pessoas não é só perigoso para as corporações, para a competitividade nacional e para a prosperidade econômica como também para a sociedade como um todo.

Claro que há todos os tipos de verdades – verdade literária, espiritual e religiosa, científica, sociológica – e nenhuma pode ter a intenção de capturar a Verdade, com V maiúsculo. A verdade descrita nesse livro é uma verdade pequena, parcial, que emergiu do estudo de 15 CEO’s reais, fruto de 15 anos de vida corporativa em uma empresa financeira global. Por motivos de confidencialidade, os nomes não são revelados, mas as histórias não são ficção. O elenco dos personagens – pessoas que interagem no palco organizacional – é descrito e analisado, e também são descritas suas interações como resultado dos diferentes tipos de personalidade, que foram mensurados, mas não inventados: os Artistas, os Artesãos e os TecnoCratas. Esses três arquétipos são descritos por seus pares, subordinados imediatos e membros do conselho de direção, como segue:

---

pouco no esclarecimento. A linguagem pseudocientífica não é mais objetiva do que a linguagem poética e “*nos iludimos ao pensarmos que a linguagem filosófica ou crítica para essas matérias é de alguma forma mais específica e mais livre de sinais pessoais que a linguagem dos poetas ou novelistas.*” Charles Taylor, *The sources of the self*, 1989.

<b>Artista</b>	<b>Artesão</b>	<b>Tecnocrata</b>
Imprevisível	Equilibrado	Cerebral
Divertido	Servil	Difícil
Imaginativo	Honesto	Inflexível
Ousado	Sensato	Formal
Intuitivo	Responsável	Enérgico
Empolgante	Confiável	Detalhista
Emocional	Realista	Determinado
Visionário	Estável	Obstinado
Empreendedor	Racional	Teimoso
Inspirador	Previsível	Direto

A administração parece querer reprimir a personalidade, parece querer dividir a pessoa em várias partes: os olhos que veem, as mãos que executam, a cabeça que pensa (convenientemente esquecendo o coração que sente). Fazendo isso, a administração então desenvolveu receitas endereçadas a essas partes: ensinar as pessoas como enxergar melhor, como pensar melhor, como comportar-se e sentir, e como ser agradável. Bem, a mão, a cabeça e o coração vêm em pacotes, e o pacote é chamado “personalidade.” É irreal pensar que você pode ensinar uma pessoa fria a ser gentil e ter visão. Ao menos não rapidamente e certamente não em um programa de treinamento gerencial. Se hoje precisamos de gerentes que tenham a mente aberta, temos de selecionar aqueles que têm.

Queremos visionários e bons ouvintes, que criem organizações de aprendizado e que adorem trabalhar em equipe. A única barreira ao trabalho em equipe é a mentalidade tecnocrata que colocamos no poder. Por aproximadamente 300 anos fomos ensinados que a emoção interfere no bom processo decisório e dessa forma colocamos no poder pessoas que parecem ser os mais objetivos, os mais frios e calculistas, os menos emocionais – os Tecnocratas. O problema é que estávamos errados sobre nossa suposição: a ciência está agora começando a provar que, enquanto é verdade que a emoção pode prejudicar o julgamento, sua ausência também o faz.

Dessa forma, esse livro espera explorar três mitos interrelacionados. O primeiro é que precisamos de um tipo de líder – o visionário carismático. O segundo mito, e mais pernicioso, é que qualquer pessoa pode ser um deles. O terceiro é que se você disser aos líderes o que eles devem fazer, todos o farão.

Se você precisa de um sonho, arranje um sonhador. Se você precisa de realismo, encontre um sensato. Se você precisa que um trabalho horrível seja feito, consiga um calculista. Se você precisa dos três, monte um time e mantenha cada um no lugar certo.

## Parte 1 – Os atores e a trama

As características de cada arquétipo foram levantadas através de questionários e de um algoritmo que resultaram em “tipos ideais”. As pessoas reais divergem desse tipo ideal em diferentes graus e quanto mais a pessoa se afasta das características essenciais que formam o tipo ideal, menos a pessoa se ajusta ao arquétipo. Os questionários foram aplicados na empresa e, dessa forma, os tipos foram produzidos por pessoas que gostavam deles e também que os menosprezavam.

As qualidades que foram medidas podem ser agrupadas em três blocos: comportamento ou ação, processo de pensamento ou qualidades da mente, e finalmente, temperamento ou características ligadas ao humor e estado de espírito.

### O Artista

Ele entra no ambiente e todos sorriem. Isto é, todos exceto os TecnoCratas, que permanecem impassíveis. Lentamente, todos os demais se movem na sua direção, para apertarem suas mãos, para se aquecerem naquele sorriso aberto, para estarem perto dele, para serem influenciados pela sua energia e charme sedutores. Ele tem uma palavra pessoal para cada um: Como foi a viagem a tal lugar, Como está o projeto y, Posso ajudar em algo?, Sua esposa melhorou da gripe?... Em seguida, alguém lhe conta uma piada ao pé do ouvido e ele dá uma gargalhada escancarada. E então, quase relutantemente, ele diz: “Bom, acho que é melhor voltarmos ao trabalho”. Ele tem um jeito levemente distraído, como se tivesse mais uma dúzia de coisas na sua mente. E tem. O seu jeito não intenciona manipular ou ser superior, ele foi criado para ser educado.

Essas pessoas são líderes, líderes visionários e no jargão da autora, *Artistas*. No grupo de qualidades de **comportamento** eles são empreendedores, corajosos, arrojados, estimulantes, imprevisíveis. Imprevisíveis, pois a idéia está só na cabeça deles e não no papel. Ser empreendedor pode parecer para o mundo externo, na melhor hipótese, oportunismo e na pior, loucura. São corajosos e arrojados, pois estão aptos a desafiar a sabedoria convencional e com isso, são estimulantes.

No segundo grupo, qualidades dos **processos do pensamento**, são imaginativos, visionários, intuitivos, mentes-abertas. Eles pensam no longo prazo e a visão que é vaga e indefinida, somente é clarificada com a ação e fica aberta a novos *insights*.

E por que as pessoas seguem esses líderes se eles não têm idéia de onde estão indo? Na verdade, eles sabem onde estão indo, mas é algo vago, é mais uma viagem do que um destino. Líderes visionários inspiram com metáforas ao invés de descrições detalhadas do futuro. Uma vez que a idéia só está clara na cabeça deles e eles têm dificuldade de articular com antecedência, podem ser acusados de oportunistas e de trabalharem sem um plano.

O fato de serem seguidos tem a ver também com o terceiro grupo de qualidades, do **temperamento**. São orientados para as pessoas, calmos, afetuosos, generosos, divertidos, emocionais e voláteis. Ser orientado para as pessoas não significa estar preocupado em como motivar as pessoas, mas sim levar em conta seus sentimentos, suas necessidades, suas preocupações e temores. Ser calmo significa que um seguidor não será demitido caso cometa um erro.

Emocional e volátil são duas características mais difíceis de explicar, pois têm a ver com a vida íntima da pessoa – com sua **vida interior**. Esses líderes têm em comum episódios de excitação e depressão, que sugerem transtorno bipolar: uma doença séria de base genética e psicológica que pode levar a perda de contato com a realidade e episódios de alienação. Mas que pode ter uma forma mais suave – a ciclotimia. Mas o que provocaria a depressão? Os Artistas sentiriam essa incompletude<sup>2</sup> nessa forma comum de olhar o mundo e acham isso sufocante. Eles têm de quebrar com a sabedoria convencional e bater repetidamente a cabeça na parede dura é depressivo.

Ninguém é claro sobre a relação entre depressão e criatividade, mas alguns argumentam que todas as evidências indicam que essa experiência profunda encarnada em uma obra de arte clássica, por exemplo, pode ser o que é clinicamente chamado de depressão e que o estímulo para criar o “todo perfeito” deve recair sobre o impulso de superar um episódio não usual de uma forte depressão. Essa perda temporária de interesse no mundo exterior, característica da depressão, pode provocar uma atividade intensa no mundo interior.

Os Artistas são tipicamente e paradoxalmente mais doentes e mais saudáveis que os mortais comuns. São mais doentes no sentido de serem bombardeados por idéias e fantasias. Mais saudáveis no sentido de serem capazes de controlar o processo e moldar algo novo e útil a partir disso<sup>3</sup>. Eles são não-conformistas, estão abertos a novas idéias, a novas associações e combinações. Resumindo, os Artistas são emocionais e às vezes mal-humorados. No comportamento visível, são desafiadores, aventureiros e empreendedores e, portanto, estimulantes. E como gostam de pessoas, são inspiradores.

Como poderíamos imaginar que alguém que não é instável, volátil e emocional poderia ser ensinado a ser intuitivo, visionário e empreendedor?

---

<sup>2</sup> Eu acreditei haver inventado essa palavra, mas como o revisor ortográfico do MSWORD não acusou erro...

<sup>3</sup> É importante salientar que a autora fez uso de um teste de personalidade para levantar as características das pessoas estudadas – o MMPI (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*). O resultado dos testes juntamente com a década de observações bem como as entrevistas, resultaram nas conclusões sobre os tipos.

## O Artesão

Normalmente calmo, a não ser que inflamado por injustiça ou obtusidade. Estável, sólido, racional, sensato, prudente, mede as palavras, ilustra os seus princípios com casos da vida real. Ele escuta, pondera, pausa. Ter uma conversa com ele é um prazer. Ele não começa com “Ok, o que você quer saber?”. Ele não assume que sabe algo de antemão e não pode imaginar porque queremos falar com ele.

Eles são modestos e humildes sobre sua inventividade, mas são orgulhosos dos seus produtos. No geral, o Artesão está sustentado em três características: orgulho, habilidade e qualidade. A velha máxima “se vale a pena ser feito, vale a pena ser bem feito” é um instinto básico para os Artesãos.

O artesanato também tem a ver com a diferença entre usar uma máquina e usar uma ferramenta: com uma ferramenta a pessoa controla a produção do começo ao fim e não há uma separação radical entre pensar e fazer, planejar e executar. Diferentemente de uma máquina, a ferramenta deixa pequenas irregularidades e imperfeições que levam cada produto a diferir levemente dos demais. E ainda, cada material reage diferentemente à ferramenta. Ao longo dos anos, o Artesão adquire poder de diferenciação e habilidades para combiná-los – material e ferramenta.

Trazendo à administração e pensando nas ideias (tais como qualidade total ou reengenharia) como as ferramentas e as pessoas como os materiais, cada circunstância e cada pessoa reagem diferentemente às ferramentas e, portanto, é preciso ferramentas diferentes. Não há ferramenta universal para todas as pessoas e todas as circunstâncias. Os Artesãos diferenciam, julgam e selecionam apropriadamente, de acordo com o material, o prazo e o objetivo.

No grupo do **comportamento**, os adjetivos dos Artesãos são: trabalho duro, dedicados, previsíveis, servis, humanos, educados e pontuais. Eles trabalham duro, longas horas se já algo urgente e horas regulares (digamos, 10 horas por dia) se não houver. Eles são dedicados ao sucesso da instituição, mas será uma decisão deles, um julgamento deles e não uma regra. Eles não ficam no escritório no sábado somente para impressionar alguém. Seu comportamento é previsível, raramente surpreendem alguém e nunca são erráticos. Como respeitam os demais, são educados e pontuais. Eles não deixariam pessoas esperando por eles, pois não querem passar a mensagem de que eles são mais importantes que os demais.

Nas qualidades dos **processos de pensamento**, os adjetivos são: instruído, atento, realístico, sensato, sábio, mente-aberta, convencional e conservador. O adjetivo “instruído” tem a ver com um conhecimento na mesma área: os Artesãos costumam trabalhar por anos na mesma indústria ou área. Quando os encontramos eles dizem “sou um bancário” e não “estou na área bancária”. Já o “ser sábio” vem com a experiência e conhecimento juntamente com o julgamento – raramente pessoas jovens são sábias. As visões deles são realísticas, portanto, têm média distância – seus sonhos são ancorados no presente e num futuro próximo. Ser conservador,

convencional e “mente-aberta” parece contraditório, mas é preciso pensar em um contínuo – “mude se necessário, mas não necessariamente mude”.

Os adjetivos do grupo **temperamento** são: direto, honesto, responsável, cordial, estável, equilibrado e controlado. Quando acreditam em algo eles simplesmente o dizem, talvez ingenuamente, mas honestamente, sem jogos e sem duplicidade. Essas qualidades unem-se a outra: confiável – todos confiam nele.

É tentador descrever a **vida interior** do Artesão como um nada, uma nulidade, mas isso não é verdade. Somente quando comparada à rica vida de fantasias dos Artistas é que isso pode parecer verdade. O seu humor é usualmente o mesmo: calmo e com otimismo comedido. Eles gostam de pessoas, mas demitem aquelas preguiçosas de desmoralizam as responsáveis, demitem os insubordinados, pois acreditam em hierarquia e autoridade, mesmo não sendo autoritários. Não gostam de demiti-las, não são sádicos, mas não toleram os que estão mais interessadas em contestar a autoridade do que em fazer o trabalho.

Os Artesãos conhecem, gostam e são realistas acerca de si mesmos, dos negócios e da vida em geral.

## O Tecocrata

As pessoas podem se enganar com a palavra “tecnocrata” que pode evocar “burocrata”, alguém que trabalha para o governo. Mas a definição mais precisa é *alguém que enfatiza as concepções técnicas de um problema em detrimento às suas consequências sociais e humanas*. Essa pessoa pode trabalhar lenta ou rapidamente, pode ser dedicado ou preguiço, pode ser muito inteligente, até brilhante ou simplesmente na média. O que conta é sua fixação aos estudos e às regras, escritas ou não (aquelas de sabedoria convencional).

Os Tecocratas podem estar em diferentes empregos e profissões, e em diferentes tipos de organizações. Alguns sorriem, outros não, mas quando o assunto é trabalho, nenhum sorri. Essas pessoas não são divertidas. Eles são rígidos, donos da verdade e desdenham todos aqueles cuja lógica é infectada e corrompida pela paixão. Os Tecocratas são difíceis de conhecer – tem-se a impressão de estar falando com uma parede.

No grupo do **comportamento**, os adjetivos são: metódico, obstinado, inflexível, difícil, determinado, enérgico e *hardworking*<sup>4</sup>. O fato de serem metódicos e obstinados (no sentido de escolher apenas o que é bom) poderia nos levar a crer que são sábios, mas essas características os levam ao extremo da prudência, em uma tentativa desesperada de proteger-se contra qualquer erro.

O ser inflexível não no sentido de ser firme e inabalável nos princípios morais, mas no sentido de teimosia, de ter um grande ego. O Tecocrata trabalha duro e é enérgico,

---

<sup>4</sup> A tradução do termo eliminaria a cadência do texto... *sorry!*

mas não por estar apaixonadamente comprometido com uma tarefa, mas porque trabalhar duro é uma regra: é esperado que as pessoas trabalhem duro. A vida é coisa séria.

Os adjetivos do grupo dos **processos de pensamento** são: meticoloso, detalhista, analítico, *insightful*<sup>5</sup> e brilhante. Os três primeiros tendem naturalmente a virem juntos, se você é meticoloso significa que você examina os detalhes de algo e se analisa é porque divide as coisas e os fenômenos em partes, a fim de entender como funciona. No momento em que o analítico quer ver o funcionamento intrincado das várias partes e consegue descobrir algumas falhas, é dito que ele é *insightful*. Mas algumas coisas não se beneficiam de serem quebradas em partes – elas perdem sua essência: uma ideia, um por do sol, um poema. Voltando: e quando os Tecnoctatas fazem uma apresentação rigorosa e precisa da sua análise dos detalhes, eles são ditos “brilhantes” – e se a palavra for vista com cuidado, levará à comparação com um diamante: duros e frios.

No grupo do **temperamento**, os adjetivos são: sério, distante, formal, enérgico, direto e cerebral. O Tecnoctata é frio, todos ficam calados e param de sorrir quando ele entra no ambiente. São tão intensos, parecem estar sob um controle tão rígido e levam as coisas, e especialmente a si próprios, tão a sério que até adultos começam a sentir-se crianças tolas perto deles. São cerebrais, pois excluem o afeto e a emoção do processo de pensamento.

A sua **vida interior** pode ser definida em uma palavra: defesa. Eles não erram e sempre procuram culpar os outros. Como são muito duros consigo mesmos, o são também com os demais. Eles ficam enfurecidos pelas críticas, pois elas, explícitas ou implícitas, reais ou imaginárias, manchariam a imagem perfeita que eles precisam manter para os outros e especialmente para eles mesmos.

Os tecnoctatas perdem o tom das situações sociais, pois estão concentrados demais nos detalhes e fatos. A quebra do trabalho em mínimas partes, a preocupação com detalhes, regras, listas, ordem, sistemas, organização ou cronogramas são levadas a tal limite que a questão central da atividade é perdida. Ao mesmo tempo, essa clareza nos fatos, nos esquemas, nos sistemas, estrutura e regras os levam ao sucesso, tendo virtuosidade técnica.

É possível ensinar alguém que é sério, detalhista, rígido e metódico a ser imaginativo, sábio, empreendedor ou divertido?

## Nos bastidores

O Tecnoctata despreza o Artista, o Artista tolera, até preza, o Tecnoctata. Quando o Artista olha para o Tecnoctata ele não o odeia, pois ele vê *brilhante* e *metódico*. Ele vê as qualidades e virtudes. O Artista o acha um pouco formal, mas tolera, pois como é

---

<sup>5</sup> No contexto, o termo *insightful* foi usado como a qualidade de se ter entendimento profundo e acurado acerca de algo.



mente-aberta, gosta de ser estimulado e desafiado, e como é um pouco inseguro acerca de suas habilidades, uma forma de se proteger é ter pessoas fortes por perto e que tenham coragem de dizer quando está saindo dos trilhos. Mas quando o Tecnocrata olha o Artista, ele não é mente-aberta e só vê falhas. O Tecnocrata não o vê como alguém sério.

Ao contrário, o Artesão respeita o Artista. Às vezes ele acha que o Artista vai muito longe muito rápido, mas acha que os Artistas são indispensáveis. O Artesão, que normalmente tem a mente-aberta, fecha-se quando chega o Tecnocrata – e então ele é que se torna intransigente e teimoso, pois o Artesão tem os pés firmemente plantados no chão. Ele não se importa de ser “levantado” por um sonho do Artista às vezes, mas resiste em ser carregado por uma teoria.

O Artesão valoriza a experiência e não acredita que se possa aprender algo apenas lendo sobre o assunto. Tecnocratas, por outro lado, não valorizam experiência, que eles igualam a “fora de moda”. Eles valorizam o poder da mente. É por isso que o Artesão acha que o Tecnocrata dá um bom consultor, mas um mau gerente, e dizem isso, mesmo sendo subordinado de um deles.

Mesmo dentro de um grupo de Tecnocratas há problemas, pois eles se criticam uns aos outros, afinal, se um detém a verdade, é preciso impor essa verdade e todos os demais passam a ser rivais perigosos! É preciso encontrar formas de minar a credibilidade dos demais.

Assim, dentro da organização, nos bastidores, ouve-se uma dissonância de pessoas insultando-se uns aos outros: emocional, sonhador, teórico, incompetente, fora de moda. Eles acreditam estar debatendo sobre substância quando na verdade estão debatendo sobre personalidade. Cada qual vê a paisagem organizacional de forma diferente e a interpreta de forma diferente. Os mesmos fatos têm diferente significado: um é muito otimista, outro é medianamente otimista, outro é pessimista, até fóbico. Qual interpretação conduzirá aquele dia?

A do Tecnocrata. Vejamos como ele rouba a cena.

## **Parte 2<sup>6</sup> - A peça**

Vimos que existem três tipos ideais de líderes envolvidos na vida organizacional. O Artista aparece como volátil e imaginativo, correspondendo a uma vida interior que é ciclotímica (altos e baixos) e autista (capacidade, ou na verdade, necessidade, de sonhar).

---

<sup>6</sup> Nesse ponto, a autora relata detalhadamente o caso real da empresa na qual ela trabalhou e cuja vivência foi o gatilho para a sua tese de doutorado, base desse livro. Ela usa o caso para mostrar como uma empresa liderada por um Artista foi totalmente tomada por Tecnocratas ao longo de 15 anos, com total colapso da visão inicial. Não vou relatar o caso, mas apenas algumas das suas conclusões.

O Tecnocrata, por outro lado, é meticuloso, cerebral e frequentemente brilhante, assim como difícil, inflexível e emocionalmente frio. Essas são as manifestações aparentes de processos psicológicos internos: medo do inconsciente e das emoções, que causa uma supressão generalizada de toda emoção juntamente com desprezo por ela nas outras pessoas. A necessidade de intelectualizar junto com uma inteligência acima da média faz do Tecnocrata um analista poderoso e um perigoso inimigo.

O Artesão não é simplesmente um meio do caminho entre os dois, uma categoria residual como “todos os outros”. O Artesão é honesto e dedicado, leal e direto. É inteligente e enérgico na defesa dos valores pessoais. Psicologicamente, ele é mais que um homem comum, tem um ímpeto acima da média. É educado, mas não é facilmente derrotado. Imaginemos esses três personagens interagindo no palco organizacional.

O triunfo dos Tecnocratas no caso em estudo deu-se primeiramente por eles serem realmente brilhantes. Eles vêm às reuniões do conselho com seus planos e estratégias, e projeções e slogans, com seus discursos grandiloquentes e isso tudo realmente impressiona muito. Isso intimida os simples mortais. Eles usam a linguagem da visão dos artistas, imitando-a, e ainda são estratégicos no que tange a relacionamentos humanos.

Seja por intenções maquiavélicas ou por necessidade de sua personalidade, o Tecnocrata pensa em muito longo prazo sobre as relações humanas. Ele mina os outros gradualmente e usa a técnica do isolamento – faz com uma pessoa de cada vez. Começa por fazer gozações sobre as idéias da pessoa que quer derrubar, e depois, sugere que ela precisa de ajuda. Em seguida, o Tecnocrata “ajuda” colocando pessoas sob ela e tirando-a aos poucos, até que ele convença a todos que o “talento” do escolhido não está sendo bem utilizado e, finalmente, consegue o afastamento total. E então, ele parte para o próximo.

Os Artistas e os Artesãos admitem seus erros e muitas vezes eles mesmos dão poder aos Tecnocratas, instalando certo equilíbrio de estilos nas organizações. Já os Tecnocratas, quando valorizam alguém, somente valorizam outros Tecnocratas, o que pode levar a um desequilíbrio fatal quando estes têm poder para designar sucessores.

Tudo isso significa que os Tecnocratas deveriam ser todos eliminados? Claro que não. Todos têm culpa, afinal, alguém os deixou tomar o poder, porque têm medo e suas fórmulas são muito tranquilizadoras. Parece que eles sabem o caminho para o futuro, eles têm sempre uma resposta de três partes para todas as perguntas. Nós corremos o risco de mergulhar numa dependência confortável acreditando que eles olharão por nós e cuidarão de nós. **Mas eles não podem.** Ninguém tem o poder de prever e garantir o futuro e essa busca por heróis e respostas mágicas causa a dependência. Quando um Tecnocrata não consegue nos conduzir, buscamos o oposto, o Artista, e assim, nos atiramos de uma dependência a outra. Talvez isso explique o aumento do interesse no assunto **liderança**.

## Parte 3 – Moral da História

### A liderança revisitada

As duas melhores e mais famosas teorias sobre liderança (as de Abraham Zaleznik e Warren Bennis) fazem uma distinção clara entre gerentes e líderes, sempre evocando que os Estados Unidos precisavam urgentemente de líderes inovadores e desenvolvimentistas, e menos de gerentes que focassem metas e resultados de curto prazo. Bennis fez uma lista com tais diferenças e é preciso passar item a item, entendendo-se que a lista é atraente, mas pode ser enganosa.

1. ***O gerente administra, o líder inova.*** Os Artistas inovam em grande escala, mas os Artesãos também inovam ou renovam, embora em menor escala (mudam ferramentas para se adaptar a novas circunstâncias. Os Tecnoctatas inovam também – as organizações passam por profundas mudanças sob sua liderança. Devido nosso culto à mudança, tendemos a dar à palavra “inovação” todos os tipos de conotação positiva, mas a mudança não é sempre boa e está longe de ser sempre positiva. O triunfo dos Tecnoctatas deve-se, em parte, porque eles justificam suas ações em nome da mudança e da inovação, e nós os veneramos como ídolos.
2. ***O gerente é uma cópia, o líder é um original.*** Mensagem? Ser um original é bom (lê-se: Artista) e ser cópia é ruim (lê-se: Tecnoctata). É verdade que o Tecnoctata adora, e que o Artista abomina, copiar. Mas e os Artesãos? Eles são um pouco de ambos – eles trabalham dentro das tradições (cópia) e inovam, experimentam, arriscam no limite (original). Se dermos vazão à nossa animosidade contra a cópia, nós jogamos fora o talento dos Artesãos.
3. ***O gerente mantém, o líder desenvolve.*** Os Artesãos mantêm e desenvolvem. Os Artistas desenvolvem enquanto eles deixam os Artesãos manterem, e os Tecnoctatas solapam a manutenção e fingem que desenvolvem. Quando condenamos a manutenção, em princípio, exaltamos o desenvolvimento e, quer queira quer não, adicionamos combustível à fogueira na qual os Tecnoctatas queimam os Artistas e os Artesãos.
4. ***O gerente foca nos sistemas e estrutura, o líder nas pessoas.*** Os Tecnoctatas certamente sim. Mas e os Artistas? Eles focam nas pessoas? Não exatamente. Basicamente, eles são muito retirados, até mesmo solitários, ou ao menos oscilam entre ser gregário e ser solitário, dependendo do seu humor. Eles gostam das pessoas, mas o seu foco é o mundo externo à organização e seus sonhos. São os Artesãos que focam as pessoas, suas pessoas. Eles olham para a tarefa e associam-na às pessoas e caso não tenham alguém para fazê-la, eles treinam uma pessoa de sua confiança para fazê-la. Eles investem o seu tempo e o dinheiro da organização em alguém.
5. ***O gerente apóia-se no controle, o líder inspira a confiança.*** Sim e não. Os Tecnoctatas seguramente apóiam-se nos controles – eles precisam, têm medo. Os Artistas certamente inspiram estímulo e entusiasmo, mas eles realmente inspiram confiança? Às vezes. Mais frequentemente, entretanto, eles inspiram confiança entre os Artesãos no seu entorno imediato e são estes que inspiram confiança no resto da organização.

6. **O gerente tem visão de alcance curto, o líder, longo alcance.** Novamente, sim e não. Os Tecnoctatas seguramente têm visão de curto alcance e estão preocupados com os resultados de hoje. Mas eles agora têm o vocabulário de visão e a linguagem dos sonhos, e também têm planos de longo alcance que consistem numa extrapolação para o futuro da tendência dos seus sucessos de curto-prazo. Isso pode nos levar a acreditar que eles realmente têm uma visão de longo prazo, mas efetivamente não têm. Não há dúvidas de que os Artistas têm uma perspectiva de longo alcance, tão longo que às vezes eles perdem de vista o hoje ou de como sair do hoje e chegar ao amanhã. E é aí onde a visão de médio alcance dos Artesãos entra e é indispensável – eles são os camaradas que constroem as pontes.
7. **O gerente pergunta como e quando, o líder, o que e por que.** Tanto os Tecnoctatas como os Artesãos perguntam como e quando. Tanto os Artesões como os Artistas perguntam o que e por que. O Artesão pergunta por que quando o Tecnoctata propõe uma nova idéia teórica para consertar algo que não está quebrado.
8. **O gerente tem olhos na bottom line<sup>7</sup>, o líder, no horizonte.** Os três acompanham os resultados. Os Tecnoctatas acompanham para sua glória, para aparecer, para mostrar ao mundo que são grandes administradores. Os Artistas acompanham como um guia para avaliar a precisão da sua visão de longo-prazo, para ter certeza de que escolheram as coisas certas a serem feitas. Os Artesãos acompanham cuidadosamente para proteger o futuro – eles sabem que se os resultados estiverem com problemas, a instituição e as pessoas estarão com problemas. E sim, é verdade que os Artistas têm os olhos no horizonte, mas são os Artesãos que veem as colinas e os vales que têm de ser transpassados para chegar lá.
9. **O gerente imita, o líder gera.** Essa é basicamente a mesma diferença entre ser cópia e ser original do item 2.
10. **O gerente aceita o status quo, o líder muda-o.** Não inteiramente. Os Artistas certamente desafiam o *status quo* em termos da sua visão. Mas os Tecnoctatas desafiam-no com respeito à organização do trabalho – constantemente. Sempre há novas pessoas e novos organogramas, o tempo todo. Os Artesãos respeitam o *status quo*, pois não acreditam que tudo o que fizeram no passado é necessariamente ruim e tudo sobre o futuro é necessariamente bom. O seu lema é “mudar se necessário, mas não necessariamente mudar”. Quanto mais damos crédito à noção de que a mudança é algo absolutamente bom, mais minamos os Artesãos.
11. **O gerente é um bom soldado clássico, o líder, é ele mesmo.** O Artista é certamente “ele mesmo”, e o Artesão é um clássico bom soldado: leal, dedicado, respeita a hierarquia e a cadeia de comando. Os Tecnoctatas são leais a ninguém mais que a eles mesmos. Nem ao chefe, nem à organização nem mesmo à indústria. Mas o Artesão também é “ele mesmo”: não é facilmente influenciado ou seduzido.
12. **O gerente faz certo as coisas, o líder faz as coisas certas.** O Artesão faz ambos.

---

<sup>7</sup> Optei por não traduzir, pois o termo é de domínio no meio empresarial.

Se a realidade consistisse de apenas dois tipos de pessoas – o líder e o gerente – ou o Artista e o Tecnocrata – não seria difícil escolher o líder, mas nesse caso temos de estar preparados para fazer alguns sacrifícios, como ignorar sistemas e estruturas, controles, o médio prazo, e assim por diante, que leva à perda de estabilidade e continuidade, tão necessárias à maioria dos mortais, e à perda da cola organizacional que vem da lealdade e dedicação. Quando imaginamos um mundo polarizado nesses dois campos, nós perdemos as pessoas do meio. Queremos Artistas, mas eles são aves raras. E então, contratamos os Tecnocratas que com seus belos discursos, imitam os Artistas e os Artesãos, afinal, são eles que leem as revistas de administração e vão às conferências, pois querem estar atualizados no vocabulário, e assim, conseguem os empregos. Os Artesãos são muito honestos nas entrevistas e não são tão bons de discurso, mas representam a grande maioria das pessoas, jovens ou velhas.

Nessa tentativa de despolarizar os estilos, foram identificadas nove configurações básicas dos arquétipos. Esses sub-estilos contam com suas tendências centrais<sup>8</sup>, mas com alguns elementos de outros tipos.

**Tecnocratas Puros:** frios como o gelo, totalmente sem humor, agem como se não pudesse haver uma análise diferente da sua. Sentem-se superiores.

**Tecnocratas Trabalhadores:** são rígidos, dogmáticos, inflexíveis, cabeças-duras, mas não tão brilhantes.

**Tecnocratas Superficiais** (ou falso-brilhante): difíceis de descrever, pois são arrojados no sentido de serem determinados, mas nunca vêm com uma idéia nova. Podem ser confundidos com o Artista Autoritário.

**Artistas Puros:** produzem uma idéia por minuto, são agitados, estão sempre correndo, são cheios de tensão e energia.

**Artistas Autoritários:** difíceis de lidar, não são bons ouvintes, brilhantes, determinados e frequentemente muito analíticos. Para diferenciar do Tecnocrata Superficial, este diz: “É do meu jeito, ou fora”, enquanto o Artista Autoritário diz: “Se não gosta do meu sonho, faça o seu”.

**Artistas Gentis:** são “fala-mansa”, geralmente auto-ofuscantes, generosos, quentes e orientados às pessoas. Têm muitas dúvidas e nunca culpam outra pessoa além deles mesmos por isso.

**Artesãos Puros:** calmamente inteligentes e refletivos, tolerantes ao erro humano, pacientes, conhecem o negócio. Não entusiasmam, mas pessoas normais adoram trabalhar com ele porque genuinamente valorizam suas contribuições.

**Artesãos Regimentares** (ou controladores): muito metódicos e analíticos, sérios, muito conservadores e controladores, mas são mente aberta – só leva mais tempo para persuadi-los a mudar de idéia.

---

<sup>8</sup> Vide tabela da página 3.

**Artesãos Criativos:** compartilham o auto-ofuscamento do Artista Gentil. O que os diferencia é que o Artista Gentil aparece com uma idéia a cada cinco minutos, e o Artesão Criativo, uma a cada cinco anos. Outro ponto é que estes últimos constroem a ideia devagar, garantindo que todos a compreendam, refinam essa idéia, amplificam-na e fazem-na acontecer.

Gostaríamos de combinar os três: o brilhantismo analítico do Tecnocrata, a imaginação do Artista e a sabedoria do Artesão. Não podemos – seres humanos não são deuses. Somente deuses combinam os três e somente os Tecnocratas pensam que são deuses.

Dessa forma, não há treinamento, não há curso ou livro de administração que transforme um Tecnocrata arrogante em um sábio Artesão, ou um Artista Autoritário em um bom ouvinte, tampouco um sistema que transforme um Artista Gentil em um Tecnocrata. Administração sempre tratou e sempre tratará de como selecionar criteriosamente a pessoa certa para o trabalho certo e não fundamentalmente treinar as pessoas.

## Times

É preciso dar uma olhada no que as organizações realmente precisam: times. Pessoas com diferentes talentos e habilidades, trabalhando duro e juntas.

Muito embora estejamos escutando muito sobre a *Organização de Aprendizagem*, organizações não aprendem, não enxergam e não fazem nada. *Organização* é um conceito, é apenas uma redução para nos referirmos a certo agrupamento de pessoas – é uma abstração útil para alguns propósitos, mas não para todos. Uma organização não tem visão de curto prazo. Os gerentes têm, mas não todos. Os Artistas geralmente não. Os Artesãos geralmente não. Os Tecnocratas têm e nós demos a eles o controle, portanto, não é culpa deles, é nossa.

Uma vez que as organizações são compostas de pessoas, não parece irreal dizer que o que se aplica às pessoas em geral, aplica-se às organizações em geral. Cada organização encara seus próprios desafios e há algumas poucas coisas preciosas que todas precisam, poucas coisas universais: um time de pessoas trabalhando juntas para promover **eficiência, expertise e eficácia**.

**Eficácia:** fazer a coisa certa. Eficácia é fazer as escolhas certas sobre as metas e estratégias. Há duas escolas dominantes sobre como criar a missão organizacional: a racional/analítica e a experimental. A visão racional/analítica insiste que para a determinação da estratégia apropriada é preciso coletar várias informações sobre o mercado, competidores, fornecedores e assim, *calcula-se* a estratégia e desenvolve-se um *plano*. O problema é assumir que o futuro vai imitar o passado, pois é feita a coleta de fatos históricos que são extrapolados. Um problema dessa abordagem é que os

fatos precisam de interpretação e só os TecnoCratas acham que os fatos falam por si. Outro problema é que a mudança é incomensurável e a extrapolação da tendência raramente é acurada.

Frustrados com o que era visto como falta de realismo no modelo racional/analítico, os professores Henry Mintzberg e James Quinn buscaram um modelo mais experimental. Quinn diz que no mundo real a estratégia envolve forças em um número tão grande e poderes combinados que não é possível prever eventos num sentido probabilístico. Mintzberg somou sua voz eloquente com o artigo premiado na Harvard Business Review “*Crafting Strategy*”. Tom Peters alcançaria fama e fortuna proclamando a experimentação, a ação e a tentativa.

Então, não podemos ver através da densa neblina da turbulência e da complexidade. Não podemos, mas alguns podem: os Artista podem. Para fazer escolhas iluminadas, precisamos ver, precisamos de visão, de todos os tamanhos: curto, médio e longo prazos. Os Artistas têm os binóculos – têm visão de longo prazo e não gostam de detalhes. Os Artesãos têm visão de médio prazo, são sábios e realistas. Os TecnoCratas têm visão microscópica, que também é importante – alguém que veja os detalhes dos contratos e dos instrumentos. Os TecnoCratas são ótimos em gerenciar coisas – só não é bom que tenham autoridade sobre pessoas ou sonhos.

O planejamento é correto para organizações que já sabem sua missão, mas não para encontrá-la. A experimentação é certa para organizações adaptarem suas missões ao dia-a-dia. A visão é necessária para as organizações que perderam seu caminho, mas é errado dizer que todas as organizações e instituições perderam seus caminhos. Assim, as teorias não são erradas. Elas parecem defender opções mutuamente exclusivas – planejar, experimentar e imaginar – que não são mutuamente exclusivas, mas que dependem pesadamente do contexto, da tarefa e de quem está na direção.

Eficácia – fazer a coisa certa – significa fazer a coisa certa hoje, na semana que vem, no ano que vem. Assim, as organizações precisam de todos os tipos de visão – de curto, médio e longo prazo. O truque é ter a pessoa certa no lugar certo e na hora certa.

**Expertise:** fazer o que fazemos cada vez melhor. Como adquirimos expertise? Com experiência, com aprendizado. Mas se as organizações não aprendem e sim as pessoas, é preciso ver como as pessoas aprendem e perguntarmos o que isso significa para as organizações.

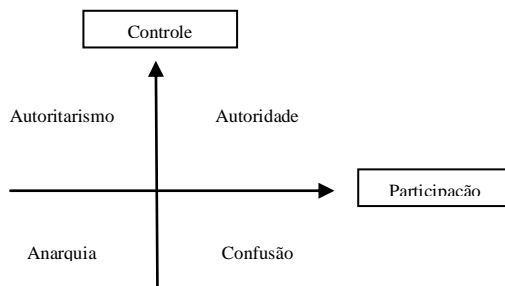
Há essencialmente três formas pelas quais as pessoas, e a humanidade, aprendem. A forma poética é quando se rompe com o padrão de visão das coisas, é descontínuo e individual. São os gênios da ciência, os estadistas da política e os líderes das empresas que mostram o caminho. Há a forma contínua na qual o novo insight oferecido por um gênio individual é transformado num empreendimento coletivo e as pessoas trabalham nas falhas, através da tentativa e erro. A terceira forma não requer imaginação nem prática – requer assiduidade e concentração. É o ler, o estudar, o

analisar e o examinar o trabalho de outras pessoas. No contexto organizacional precisamos de pessoas que tenham as diferentes formas de aprendizagem.

**Eficiência:** controlar. Como realizar as tarefas de maneira eficiente, com o mínimo esforço é uma preocupação antiga. Os princípios de autoridade e hierarquia, nos quais se baseavam o controle, têm sido enfraquecidos e contestados com coisas como gerenciamento matricial, organizações autogerenciáveis e gerenciamento participativo. Esses conceitos são uma reação à idéia de que adultos não devem ser tratados como crianças ou ser dito a eles o que fazer, a não ser em situações de emergência.

Num cenário ideal, participação é *ouvir*. Artistas são bons ouvintes se você conseguir pegá-los entre duas viagens. Tecnocratas não escutam. Artesãos ouvem atentamente o tempo todo.

Fomos levados a creditar que controle e participação estão numa linha contínua com controle numa ponta e participação na outra. Mas não, na verdade seriam dois eixos cuja composição leva a diferentes resultados.



Assim, há um estado de tensão contínua entre as demandas de controle e demandas de participação. A administração é uma mistura sensata e adequada de controle e participação.

Em geral, eficácia, expertise e eficiência dependem daquilo que se quer realizar e de quem está realizando. Precisamos de diversidade no gerenciamento de times: pessoas que sejam boas em inspirar lealdade e participação, pessoas que sejam bons sonhadores, pessoas que sejam boas nos detalhes. O truque é como fazê-los trabalharem juntos na mesma direção. Seguramente, não é com frases virtuosas e vazias como “respeitem uns aos outros”, “comuniquem-se uns com os outros”.

Os Artistas trabalham bem em grupo porque eles precisam de alguém que complete suas forças. Os Artesãos trabalham bem em grupo na maior parte do tempo. Até os Tecnocratas trabalham em times desde que não estejam no topo e não tenham poder. Então, qual a maior barreira para o trabalho em equipe? Tecnocratas em posições de autoridade, pois eles não respeitam ninguém mais e eles não acreditam que precisam



de ajuda, então como conseguir que eles venham a um seminário sobre trabalho em equipe (exceto para parecerem bem para o chefe)?

### **O escopo do problema**

Primeiramente, há sinais de um profundo mal-estar social, econômico e político<sup>9</sup>. Socialmente falando, as pessoas estão bravas, frustradas, deprimidas, violentas, retraídas, radicais ou desesperadas. Economicamente, o mal-estar é sentido na perda de competitividade e na fraqueza de instituições proeminentes. Politicamente, é evidente nossa falta de confiança nas nossas instituições e em nossos políticos. Algo vai indo muito mal e não é apenas nos negócios.

O que está acontecendo nos negócios é apenas um reflexo de um fenômeno social muito maior, o Triunfo do Tecnocrata, e trocar nossos líderes empresariais não será suficiente para fazer as coisas certas novamente.

Na população em geral, a maior parte é de Artesãos (cerca de 80%), sendo que o restante é dividido entre Artistas e Tecnocratas. Quanto mais subimos nos postos da hierarquia, menor a representação dos Artesãos e maior a representação dos Artistas e Tecnocratas. Nas grandes empresas, cerca de 40% dos CEO's são Tecnocratas<sup>10</sup>. No setor público, a dominância dos Tecnocratas é ainda maior, pois eles procuram poder e prestígio, eles bajulam seus superiores, conseguem subir e, ainda, não podem ser demitidos. Esse é o escopo do problema.

Apenas nos pequenos negócios, que são iniciados por Artesões e Artistas, sua proporção na direção é menor (os Tecnocratas não têm imaginação suficiente para começar algo, são avessos a risco e o prestígio envolvido nos pequenos negócios não é suficiente para eles). Os Tecnocratas geralmente são trazidos mais tarde para dirigir as coisas e destruir o que os pioneiros construíram.

### **Conclusão**

Os tempos são duros e confusos. O dólar está exaurido, gigantes corporativos, uma vez invencíveis, estão hesitantes, e governos têm de viver num mundo onde menores empresas e instituições, e a grande maioria dos cidadãos, nunca habitaram. Um mundo sem garantias e que demanda um lápis apontado, atenção e inovação constante. Eles foram pegos pelas ilusões tecnocratas.

E enquanto tudo isso está acontecendo, pessoas estão sendo demitidas. A nova economia está se desenhando, e, como sempre, novos empregos estão vindo de novos *players*. Alguns serão para Artistas, outros, Artesãos. Nenhum será para Tecnocratas. Mas não devemos jogar a toalha.

---

<sup>9</sup> Lembremos que a autora deve estar se referindo à América do Norte.

<sup>10</sup> A autora tem como base sua experiência e alguns depoimentos e lembra que não é um estudo científico, mas “impressionista”.

Como a maioria das pessoas, eu via o mundo em preto e branco, ou líderes VS gerentes, se preferir. Eu não sabia, e não poderia saber, que eu encontraria os Artesãos e descobriria que eles ficaram invisíveis nessa polarização do nosso pensamento.

Não sei se será o renascimento dos Artesãos – da habilidade, realismo, sabedoria, convicção e autoridade legítima. Mas espero que sim, pois os Artesãos darão aos Artistas espaço para respirarem e tempo de criarem, e manterão os TecnoCratas no seu espaço legítimo. O futuro não está em uma linha de tendência projetada. O futuro somos nós.

Maura Mazzeo Zurdo  
Sócia-consultora da Mandelli Consultores Associados  
Professora de Negociações Empresariais