

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**LIDERANÇA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: AS
CATEGORIAS ESSENCIAIS DO LÍDER FACILITADOR**

Patrícia Vendramini

Florianópolis

2000

LIDERANÇA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: AS CATEGORIAS ESSENCIAIS DO LÍDER FACILITADOR

Patrícia Vendramini

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração Gestão da Qualidade e Produtividade) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Professor Ricardo de Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Programa

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA
INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**

Professora Maria Ester Menegasso, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina – Orientadora)

Professor José Francisco Salm, PhD.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Professor Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

“Nada de grande se fez sem paixão”

HEGEL

**“Entendo por paixões tudo o que faz variar os juízos,
e de que se seguem sofrimento e prazer”**

ARISTÓTELES

***Dedico todos os meus esforços a meus preciosos pais,
Aluir e Olcinei,
que tudo fizeram (e ainda fazem) para que eu chegasse até aqui
e para eu estar sempre alçando vôos maiores.***

***Dedico também a todos aqueles que lutam por tornar o mundo
um pouquinho melhor a cada amanhecer,
mesmo que seja por meio de um sorriso afetuoso.***

AGRADECIMENTOS

Nunca achei demais agradecer. Por isso, terei toda a compreensão do mundo se meus leitores não tiverem paciência ou disposição para ler todos os meus agradecimentos, que é apenas uma forma singela de reconhecimento.

A “meu” **Deus** e à **Deusa**, sempre guiando e iluminando meus caminhos, sempre generosos. Mais uma vez e sempre, muito obrigada.

Aos meus inigualáveis pais, **Aluir Antônio Vendramini** e **Olcinei Maria Schwabe Vendramini**, por tudo! Pelo exemplo de dedicação, honestidade, com uma dose extra de carinho e compreensão nas horas certas. Sou o que sou por causa de vocês. Também agradeço aos meus irmãos, **Alan Mário Vendramini** e **Taisa Vendramini**, pelo apoio, compreensão e paciência nas horas de sufoco.

À professora orientadora **Maria Ester Menegasso**, que com profissionalismo e dedicação conduziu minhas atividades acadêmicas, mostrando vários caminhos quando me encontrava em becos sem saída. Além da força e garra, ainda há o seu lado sensível, solidário e humano, o que para muitos é difícil de conciliar. Foi com grande satisfação que formalizamos a sua orientação neste trabalho. Sou eternamente grata às oportunidades oferecidas.

Ao meu primeiro e admirado orientador **Prof. José Francisco Salm**, meus sinceros e profundos agradecimentos. Foi um imenso prazer fazer parte da sua equipe de trabalho e compartilhar momentos de intensa aprendizagem – dentro ou fora de sala de aula. Mais do que teoria, aprendi na prática, o que é ser multidimensional e usar a racionalidade plena.

Agradeço a participação do Professor **Bruno Hartmut Kopittke** na banca, como *expert* em Liderança na Engenharia de Produção, levantando grandes contribuições para o tema.

Agradeço aos **líderes facilitadores**, os meus entrevistados, pela boa vontade, pela sinceridade e por compartilharem mais que seu conhecimento, abrindo seus corações ao estudo científico, na busca de sistematizar o que muitas vezes é realizado mais com a alma do que com a rigidez e precisão da razão de cálculo. Registro aqui minha admiração por dedicarem-se à tão honrosa tarefa de inspirar pessoas e se responsabilizar por elas. Agradeço

também aos **líderes consagrados da história**, que nos servem de referência e exemplo, bem como aos seus estudiosos que se entregaram ao apaixonante tema da liderança.

À querida **Ieda Frasson**, pelo seu bom humor e amizade presentes no nosso convívio. Admiro a garra e dedicação em tudo o que você faz – grande águia!!!

À “amada” **Maria Cristina Hatz**, pelos preciosos momentos de comunhão. A amizade que o “trio” cultivou será sempre motivo de orgulho e de doces lembranças, em meio às dificuldades comuns que passávamos.

Aos colegas da **Secretaria da Pós-Graduação da Engenharia de Produção e Sistemas**, sempre esclarecendo e ajudando no que fosse preciso.

Aos responsáveis pela secretaria do CPGA, **Graziela, Sandra e Márcio**, sempre receptivos e atenciosos. Também agradeço à **Sílvia M. B. Volpato**, bibliotecária do CPGA, pela sua incansável presteza.

Aos professores da graduação, que jamais serão esquecidos, pelo compromisso com o aprendizado, pela torcida no mestrado e também pela disponibilidade em ajudar, **Valeska Nahas Guimarães, Liane Carly Hermes Zanella, Edinice Mei Silva e Maurício Fernandes Pereira**.

Ao apoio financeiro do **CNPq**. Que a educação possa servir-se de um suporte financeiro maior e passe a ser realmente uma questão prioritária para os governantes.

Finalmente, agradeço a todos que comigo partilharam momentos de debates acalorados ou amenidades inconseqüentes, ajudando a construir e amadurecer o verdadeiro aprendizado e a escrever as páginas da minha história.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	x
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Exposição do Assunto.....	1
1.2 Definição dos Principais Termos.....	4
1.3 Organização do Documento	5
1.4 Contextualização da Temática de Estudo	6
1.5 Definição do Problema.....	9
1.6 Objetivos	11
1.6.1 Objetivo Geral.....	11
1.6.2 Objetivos Específicos	11
1.7 Justificativa para Escolha do Tema.....	12
1.8 A Trajetória da Pesquisa	15
1.8.1 Natureza da Pesquisa Teórica	16
1.8.2 Natureza da Pesquisa de Campo	18
1.8.3 Categorias de Análise	22
1.9 Limitações do Estudo.....	25
2 ORIGEM DOS TERMOS LIDERANÇA E ESTILO DE GESTÃO.....	26
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NA TEORIA ADMINISTRATIVA..	29
3.1 O Príncipe de Maquiavel.....	29
3.2 As Teorias Organizacionais.....	42
3.2.1 A Escola Clássica	42
3.2.1.1 A Administração Científica de Taylor	42
3.2.1.2 A Teoria Clássica de Fayol.....	45
3.2.2 A Escola de Relações Humanas	51

3.2.2.1 A Teoria de Relações Humanas de Elton Mayo	52
3.2.2.2 Os Estudos de Mary Parker Follett	56
3.2.3 A Escola Estruturalista	59
3.2.3.1 A Burocracia de Weber	60
3.2.3.2 A Teoria Estruturalista	64
3.2.4 A Escola Comportamental	67
3.2.4.1 A Teoria Comportamental.....	67
3.2.4.2 A Teoria do Desenvolvimento Organizacional	89
3.2.5 A Teoria de Sistemas Abertos.....	94
3.2.6 A Teoria Contingencial.....	97
3.3 Síntese das Categorias Teóricas da Liderança na Teoria Administrativa	100
4 A LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	103
4.1 A Organização Inteligente.....	117
4.2 A Organização em Aprendizagem.....	122
4.3 <i>Redesign</i> Organizacional.....	128
4.4 A Liderança Adaptável às Mudanças.....	129
4.5 Liderança Baseada em Princípios.....	132
4.6 O Líder Plenamente Desenvolvido	136
4.7 Liderança como Administração do Sentido	150
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA	158
5.1 As Categorias Empíricas: O Perfil do Líder Facilitador	161
5.1.1 Aprendizagem Contínua	161
5.1.2 Autoconhecimento.....	166
5.1.3 Conhecimento da Organização	167
5.1.4 Controle e Cobrança	168
5.1.5 Espírito Intraempreendedor	170
5.1.6 Ética	172
5.1.7 Habilidades Cognitivas	174
5.1.8 Habilidades Interpessoais.....	178
5.1.9 Visão	188
5.1.10 Sentido	190

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	194
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	200
7.1 Bibliografia.....	210

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADROS:

QUADRO 1. CONCEITOS DE LIDERANÇA EM DIFERENTES TIPOS DE SISTEMAS	21
QUADRO 2. CATEGORIAS GERAIS DA LIDERANÇA CORRESPONDENTES ÀS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	23
QUADRO 3. CATEGORIAS GERAIS DA LIDERANÇA CORRESPONDENTES À MUDANÇA ORGANIZACIONAL	24
QUADRO 4. CATEGORIAS ESPECÍFICAS DA LIDERANÇA	23
QUADRO 5. ESTILOS DE LIDERANÇA – AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO E LIBERAL.....	55
QUADRO 6. TIPOS DE SOCIEDADE E AUTORIDADE SEGUNDO WEBER	61
QUADRO 7. EXPECTATIVAS DOS TRABALHADORES SEGUNDO MCGREGOR.....	71
QUADRO 8. AS TEORIAS DE MCGREGOR E ARGYRIS	72
QUADRO 9. AS RELAÇÕES INDUSTRIAIS DA LIDERANÇA	81
QUADRO 10. PADRÕES DE LIDERANÇA, SEU <i>LOCUS</i> NA ORGANIZAÇÃO E AS CAPACIDADES E APTIDÕES NECESSÁRIAS	97
QUADRO 11. SÍNTESE DAS CATEGORIAS GERAIS DA LIDERANÇA COM BASE NAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	101
QUADRO 12. PRESSUPOSTOS ANTIGOS E CONTEMPORÂNEOS DA TEORIA E PRÁTICA DA GERÊNCIA.....	115
QUADRO 13. A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	116
QUADRO 14. CONDIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO INTELIGENTE..	118
QUADRO 15. O TRIUNFO, O FRACASSO E UMA PROPOSTA ALTERNATIVA PARA A BUROCRACIA.....	119
QUADRO 16. COMPARATIVO ENTRE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO.....	140
QUADRO 17. MUDANÇA NA ESTRUTURA DA LIDERANÇA TRADICIONAL PARA A LIDERANÇA FACILITADORA.....	147
QUADRO 18. MUDANÇA NO PROCESSO GRUPAL DA LIDERANÇA TRADICIONAL	

PARA A LIDERANÇA FACILITADORA.....	148
QUADRO 19. MUDANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA LIDERANÇA TRADICIONAL PARA A LIDERANÇA FACILITADORA.....	149
QUADRO 20. PROPOSTAS DE LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UM AMBIENTE DE MUDANÇA E O NOVO PERFIL DO LÍDER	155
QUADRO 21. CATEGORIAS TEÓRICAS DO LÍDER FACILITADOR	156
QUADRO 22. CORRELAÇÃO ENTRE CATEGORIAS GERAIS E ESPECÍFICAS DOS LÍDERES FACILITADORES	198

FIGURAS:

FIGURA 1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	74
FIGURA 2. O <i>CONTINUUM</i> DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA.....	78
FIGURA 3. ESTILOS DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	87
FIGURA 4. GRADUAÇÃO DA MATURIDADE DOS LIDERADOS.....	88
FIGURA 5. O GRID GERENCIAL.....	91
FIGURA 6. AS QUATRO DIMENSÕES DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	129

RESUMO

Na presente pesquisa, destacam-se aspectos pertinentes ao tema liderança, desde os seus primeiros estudos até as propostas mais modernas, num ambiente de mudanças. Para tanto, buscaram-se, junto à literatura especializada, os autores mais proeminentes e suas contribuições, referentes ao tema liderança e teorias administrativas. Encontrou-se uma vasta bibliografia, e um grande espaço é dedicado à sua discussão. As teorias administrativas serviram de referencial histórico para contextualizar e inserir as pesquisas voltadas à liderança no ambiente organizacional. Com base nas teorias administrativas e teorias de liderança, reuniram-se as características dos líderes, possibilitando o levantamento da primeira relação das categorias de liderança. Pesquisando-se as propostas atuais de mudança organizacional no que tange a estilos de gestão, percebeu-se uma maior compatibilidade com as necessidades tecnológicas, sociais e econômicas do momento. Fez-se, então, o levantamento da segunda relação de categorias da liderança. Serviu-se também da pesquisa empírica, a partir de uma amostra intencional de cinco líderes facilitadores, que coordenavam projetos de mudança organizacional em empresas estatais prestadoras de serviços públicos. Os dados fornecidos pelos líderes pesquisados permitiram o levantamento das categorias empíricas dos líderes facilitadores, que foram apresentadas e analisadas, seguindo-se os preceitos da abordagem qualitativa. Com os alicerces teórico e prático devidamente construídos, foi possível uma correlação entre as categorias levantadas em todos os momentos da pesquisa. Assim, pode-se compreender que o desenvolvimento das categorias que compõem o líder facilitador deve passar primeiro por uma busca individual de autoconhecimento que leve a um questionamento profundo do sentido da vida de cada pessoa. Desse modo, as categorias encontradas na pesquisa realizada estão imbuídas de um significado maior, que transcende as demandas econômicas para o indivíduo se manter competitivo no mercado global. Assim, o líder facilitador é concebido como um ser multidimensional, que estende sua concepção aos parceiros profissionais.

ABSTRACT

In the present research, the focus is on all aspects of leadership up to the most modern proposals, in a context of change. Within the specialized literature, the most outstanding authors and their contributions were consulted, in regard to the theme of leadership and administrative theories. A vast bibliography was found, and considerable space is provided for discussion. The administrative theories should serve as historical reference points to contextualize and insert the research on leadership into an organizational environment. Based on both administrative and leadership theories, by compiling a list of the characteristics of leaders, it was possible to establish leadership categories. Investigating the current proposals for organizational change concerning styles of management, a greater compatibility with the technological, social and economic needs of the times could be perceived. A second survey was then carried out regarding the categories of leadership. Empirical research was also utilized, through an intentional sample of five facilitator-leaders, who coordinated projects for organizational change in state public service companies. The data supplied by the leaders in our survey enabled the researcher to establish empirical categories of the facilitator leaders, that were presented and analyzed, according to the precepts of a qualitative approach. Since the theoretical and practical bases were duly constructed, correlations could be established among the categories in all stages of the research. In this way, it was perceived that the development of categories that compose facilitator-leader must first go through an individual search for self-knowledge that leads to a deep questioning about each person's sense of life. In this way, the categories found in the research are imbued with a greater significance, that transcends the economic demands for the individual to maintain competitive behavior in the global market. Thus, the facilitator-leader is conceived as a multidimensional being, who extends his conceptions to his/her co-professionals.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

A sociedade atual é palco de discussões cada vez mais polêmicas sobre a transição que as organizações vêm sofrendo, cujas configurações levam a crer que as transformações serão significativas e até radicais nas próximas décadas. As mudanças organizacionais não estão centradas apenas na área econômico-financeira da estrutura comercial das empresas, em termos de maior qualidade versus menor preço dos produtos – uma imposição da globalização, como comumente é divulgado – mas também seguem um ciclo de desenvolvimento e rupturas, iniciado na Era Agrícola, atravessou a Era Industrial e, aproximadamente de duas décadas para cá, evoluiu para a Era Tecnológica. Assim, evidencia-se que:

Novas perspectivas geram novas épocas históricas. A humanidade tem passado por inúmeras e dramáticas revoluções de conhecimento – grandes saltos, súbita libertação de antigos limites. Descobrimos o uso do fogo e da roda, da linguagem e da escrita. Verificamos que a Terra apenas *parece* plana; que o Sol apenas *parece* girar em volta da Terra; que a matéria apenas *parece* sólida. Aprendemos a nos comunicar, a voar, a explorar (Ferguson, 1997, p. 26).

As mudanças na sociedade exigem adaptações constantes do contexto organizacional e afetam fundamentalmente, o comportamento e a inserção do ser humano na organização e nas relações de trabalho.

Nos primórdios da humanidade, o trabalho estava mais associado a sacrifício e, no decorrer da história, sua realização passa pela necessidade de segurança (Maslow, 1975). No momento atual, é visto também como uma fonte de satisfação pessoal e auto-realização, se forem consideradas suas dimensões biopsicossociais (Chanlat, 1992). A satisfação pessoal resulta, em algum nível, da realização de atividades de maior significância que abrangem uma gama maior de conhecimentos e habilidades, onde exista um ambiente permissível ao

exercício dos julgamentos de valor, com o respaldo dos níveis gerenciais superiores. Mesmo com essa revolução na concepção do trabalho, ainda se admite certa dose de alienação nos indivíduos, entendida, segundo Marx (*apud* Dejours, 1992), como a tolerância de uma organização do trabalho que vai contra suas necessidades, seus desejos e sua saúde. Entretanto, essa alienação tende a diminuir gradativamente, principalmente pelo fato de as pessoas estarem buscando uma participação efetiva no ambiente de trabalho.

Essa participação, segundo Dantas (1988), dá-se por meio da conscientização da totalidade do indivíduo com o meio e da importância da sua participação, cuja contribuição é essencial para o desenvolvimento efetivo do trabalho. A participação acontece no sentido de **fazer** ou **tomar parte** da organização, quando os trabalhadores “lhe dedicam sua lealdade, exercendo com responsabilidade e congruência suas atribuições” (Dantas, 1988, p. 45). Dessa forma, a postura dos dirigentes é crucial para abrir espaço, ou não, para a participação dos indivíduos nos processos de trabalho.

Por isso, a alteração da forma de executar as atividades profissionais, de mecânica para orgânica, requer adaptações na forma de gerenciar as pessoas. O gerente, que antes acompanhava passo a passo cada etapa do processo produtivo, supervisionando “tempos e movimentos” dos trabalhadores de acordo com o estabelecido pelos planejadores, agora concentra seus esforços nos resultados, controlando a qualidade do produto final. O modo como a atividade é realizada passa a ser de inteira responsabilidade do seu executor. Este assume também o planejamento do seu trabalho, vislumbrando os objetivos finais da sua atividade relacionados com os demais objetivos e atividades em todos os setores da organização.

A ampliação da visão do processo de trabalho, antes restrita à tarefa, expande-se para a visão do conjunto, indo do planejamento à execução e, a seguir, à venda do produto ou à prestação do serviço ao consumidor. Isso possibilita ao trabalhador o julgamento, a intervenção, a resolução de problemas e a proposta de soluções (Hirata, 1997).

Em decorrência dessas grandes transformações no contexto das organizações e diante da competitividade, da flexibilidade e adaptabilidade exigidas, é necessário rever as formas de trabalho e os estilos de gestão até então praticados. A hierarquia, verticalizada e decrescente, e a departamentalização por funções reestruturaram-se, convergindo para a formação de equipes ou células de trabalho constituídas interdisciplinarmente, proporcionando o intercâmbio de informações e o enriquecimento das atividades desenvolvidas. Nas equipes, emerge a polivalência ao invés da especialidade. Os conhecimentos aprofundados dos especialistas são

válidos na mesma proporção em que estão interligados à complexa realidade em que estão inseridos.

Assim, o gerenciador desse novo processo de trabalho é responsável pelo desenvolvimento de um trabalho eficiente e eficaz, na medida em que cria um clima de coesão e respeito entre os membros da equipe, fazendo com que realmente se sintam parte do processo de trabalho. Ao adquirirem consciência da sua importância e possibilidade de exercer suas atividades com maior autonomia, os indivíduos passam a desenvolver a autodisciplina, o autocontrole e a autoliderança, sem que haja a necessidade de um controle supervisionado. Os resultados finais são o parâmetro para a mensuração do desempenho de cada membro do grupo, independentemente da maneira, do horário e de onde foram realizadas as atividades.

Não se quer dizer, com isso, que, quando as pessoas dentro da organização atingem o nível do autogerenciamento, a figura do líder torna-se dispensável. O líder passa a realizar outras atividades, diferentes das tradicionalmente realizadas, voltando-se para a criação e compartilhamento de valores organizacionais. Ainda assim, as funções de supervisão e controle continuam existindo, mesmo que embasadas por outra abordagem, senão haveria um movimento desordenado das equipes (Wilson *et al.*, 1995).

A função-chave do líder facilitador é **servir** os indivíduos no ambiente de trabalho, de modo que possam desenvolver plenamente suas atividades, da maneira que melhor lhes convir. Assim, estes poderão encontrar no trabalho um sentido além do econômico, aumentando a produtividade e a rentabilidade da organização sem perdas psicológicas graves (Dejours, 1992).

Para tanto, a presente pesquisa foi direcionada aos líderes de projetos de mudança organizacional de empresas estatais prestadoras de serviços públicos, a fim de identificar as categorias teóricas que a literatura sugere às lideranças e as categorias empíricas que tais líderes necessitam para exercer suas atividades cotidianas.

Com base no enfoque atual dado à liderança, a proposta deste estudo gira em torno do conceito de líder facilitador. Uma das atribuições desse líder deve ser a tentativa proporcionar uma contínua melhoria da competitividade organizacional, garantindo um ambiente propício à realização salutar das atividades dos seus parceiros profissionais, em que os indivíduos sejam vistos holisticamente.

A pesquisa teórica foi construída com base nas teorias administrativas, sobretudo nos estudos acerca da postura que as chefias assumiram ao longo da história, bem como nas propostas atuais de gestão das organizações contemporâneas. As categorias empíricas foram resgatadas junto aos depoimentos dos cinco líderes pesquisados naquilo que consideram essencial ao desempenho de suas atribuições.

A partir da combinação entre filosofia e práxis, este estudo oferece uma possibilidade de compreensão da realidade que habita as organizações burocráticas estatais prestadoras de serviços públicos, bem como é uma tentativa de promover estudos e abordagens mais condizentes com as necessidades biopsicossociais que envolvem o comportamento dos indivíduos na organização, especialmente daqueles que exercem atividades gerenciais.

1.2 Definição dos Principais Termos

Os seguintes termos serão conceituados para se evitarem possíveis desentendimentos ou distorções quando mencionados: liderança, líder formal, gerente, chefe, administrador e líder facilitador.

Liderança é considerada a influência interpessoal exercida pelo líder para modificar o comportamento dos indivíduos, implicando mudança de preferências. Ela é uma interação entre os que exercem a liderança e os seus seguidores. Estes consentem a autoridade, legitimando-a. A influência exercida vai além da concordância mecânica de instruções rotineiras.

Líder formal, gerente, chefe, administrador são termos tratados aqui como sinônimos na organização burocrática. É o representante da cúpula responsável pelo controle e pela supervisão do trabalho dos funcionários, averiguando o atingimento ou não dos objetivos definidos pelo nível estratégico da empresa. É o exercício de cargo superior, com enfoque na postura diretiva e controladora.

Líder facilitador é o indivíduo responsável pelo acompanhamento dos funcionários na realização de suas atividades, de modo a orientá-los. Visa coordenar os esforços dos indivíduos, a fim de aumentar o potencial de cada colaborador. Na liderança facilitadora, é considerada a capacidade do líder de inspirar, guiar, estimular os grupos, por intermédio das características que deve desenvolver em si e também nos seus parceiros profissionais.

1.3 Organização do Documento

O presente documento aborda as categorias teórico-empíricas de líderes de projetos de mudança em empresas estatais prestadoras de serviços públicos.

Neste primeiro capítulo, são tratadas questões relativas à introdução desta dissertação. Definem-se os principais termos, contextualiza-se o tema, define-se o problema de pesquisa, traçam-se os objetivos, justifica-se a escolha do tema, constrói-se a metodologia e, por fim, expõem-se as limitações do trabalho.

Na seqüência, far-se-á um levantamento etimológico dos termos **liderança** e **estilo de gestão**, que compõem o segundo capítulo.

Abordam-se, no capítulo três, as teorias administrativas e o estilo de liderança presente em cada teoria. Os estilos de liderança presentes nas teorias do início do século, como será evidenciado, são, em sua maioria, pouco adequados para a realidade atual. As abordagens mais recentes das teorias administrativas respondem mais adequadamente às demandas atuais. Identificado cada estilo, pode-se identificar as categorias teóricas da liderança pertinente a cada teoria administrativa.

No capítulo seguinte, situa-se a discussão em torno da organização inteligente de Pinchot e Pinchot (1994), a proposta da organização em aprendizagem de Peter Senge (1990), o *redesign* organizacional de Mitroff *et al.* (1994), a liderança como cultura corporativa adaptável às mudanças segundo Kotter (1998), e a liderança como administração do sentido por Bergamini (1994), por Sievers (1997) e por Frankl (1991). As organizações em transição, como demonstra este capítulo, trazem à tona novas perspectivas de futuro, que se aproximam com a busca de uma nova base de valores que está se instalando na sociedade. Aqui as categorias teóricas essenciais ao líder facilitador são explicitadas.

No capítulo cinco, descrevem-se e analisam-se os resultados empíricos alcançados. Neste momento, definem-se quais são as categorias empíricas consideradas essenciais à caracterização de líderes facilitadores de projetos de mudança nas organizações estatais prestadoras de serviços públicos.

O capítulo seis traz as conclusões finais, colocando as categorias teóricas e empíricas apontadas nos capítulos anteriores em confronto, para traçar o referencial das categorias

teórico-empíricas que determinam o perfil dos líderes facilitadores. Propõem-se também recomendações para trabalhos futuros que pretendem abordar o tema liderança.

Finaliza-se com a apresentação das referências bibliográficas e da bibliografia, que embasaram a construção desta dissertação.

1.4 Contextualização da Temática de Estudo

Transformação, mudança, colapso de paradigmas, transição são palavras que fazem parte das idéias, das motivações e dos comportamentos da maioria das pessoas que habita o ambiente organizacional. Elas traduzem o momento que se vive, que é de incerteza e imprevisibilidade, e, sob certo aspecto, incerteza e imprevisibilidade se traduzem por medo do futuro, do novo; são uma ameaça à zona de conforto. Não é possível, para a maioria das pessoas, sequer imaginar e saber ao certo que rumo as coisas irão tomar; elas fogem ao controle e a uma projeção acertada do futuro.

No entanto, a tentativa de controlar os fatos, os fenômenos, o porvir não é de hoje, a começar pela de controlar a natureza. René Descartes (1596-1650), com esse intuito, atestou que a separação da natureza em partes menores facilitaria sua compreensão e, claro, seu controle! Para ele, o mundo funcionava mecanicamente, e seus movimentos poderiam ser descritos por meio de números, numa busca por exatidão absoluta naquela máquina em que fora transformada a humanidade (Wren, 1979).

Isaac Newton (1642-1727) também deixou sua contribuição, sustentando o racionalismo científico moderno, onde a metáfora do homem-máquina se expandiu para o universo-máquina, então regido e movido por leis necessárias e imutáveis. Muitas abordagens de todos os ramos da ciência foram elaboradas levando em conta uma metodologia determinística, pretendendo uma função explicativa, lembra Crema (1991).

A amplitude da necessidade do controle chegou ao extremo do controle das pessoas, tal era o objetivo da burocracia para garantir sua eficiência. Se as organizações são consideradas máquinas (Morgan, 1996), o controle faz sentido (Wheatley, 1992), e na sociedade dos anos 40, quando a gestão burocrática tomou forma, as organizações realmente o eram.

A separação entre o pensar e o executar nas organizações também representa uma maneira de controlar (Migliaccio Filho, 1994). Tanto controle engessou as organizações, que para retomar sua autonomia, precisam resgatar a essência das pessoas para que estas realmente participem e comprometam-se com a organização no sentido de lhe fornecer o patrimônio mais valioso de que dispõem: sua singularidade (Chanlat, 1992). Dessa forma, os indivíduos dispõem-se a realizar as atividades de maneira excelente e a atingir os resultados esperados a partir da sua capacidade de julgamento no exercício da racionalidade substantiva (Ramos, 1989) e de seu capital intelectual (Stewart, 1998). Aliás, eram – ou ainda são – tantas as qualidades do ser humano excluídas do ambiente de trabalho que Katz e Kahn (1970) constataram que o próprio ser humano é incluído apenas parcialmente no ambiente de trabalho.

Esse é apenas um aspecto causal nas organizações contemporâneas que resultou na perda das características humanas na sua inteireza. As grandes mudanças que se presenciaram ao longo da história contribuem para explicitar e explicar os fatores que levaram à fragmentação do ser humano no ambiente organizacional. Isso será exposto ao longo deste documento.

Vive-se um momento de transição em que a era industrial está abrindo espaço para a era do conhecimento. Os produtos manufaturados descartam a utilização maciça da mão-de-obra, substituindo-se, quem sabe, para o “cérebro-de-obra”, pois a tecnologia desenvolveu-se a ponto de substituir os trabalhos rotineiros por equipamentos eletrônicos informatizados, e, paradoxalmente, mesmo os produtos agrícolas contam com escasso aproveitamento de pessoas no plantio ou colheita, já que os equipamentos sofreram grandes avanços nessa área. A compreensão que se tem desse fato é que, para **fazer**, precisa-se impreterivelmente do **saber**; não há mais como separar o planejar do executar. “Conhecimento é poder” passou a ser o lema da nova era.

A tônica das novas propostas de ação nas organizações é como resgatar os valores humanos para que eles possam ser exercidos no ambiente organizacional e como converter esses valores em resultados operacionais para as organizações. É possível instituir procedimentos capazes de estimular comportamentos favoráveis em um ambiente incerto e de mudanças constantes, em que as organizações precisam se transformar frequentemente? Clement (1994) proclama a cultura, a liderança e o poder como chaves para uma mudança organizacional efetiva. A ênfase recairá no segundo item, liderança: o líder tem assumido a grande responsabilidade de promover os processos de mudança das organizações, sendo a

liderança a chave para os processos de mudanças (Clement, 1994) e renovação das organizações (Argyris, 1986).

Mas, afinal, por que é importante discutir liderança? Há indicativos de que as organizações estão mudando o modelo centrado no **processo** para o modelo centrado nos **resultados**. Assim, a burocracia passou a ser questionada. Se a organização muda, mudam os papéis (Katz e Kahn, 1970). Dessa forma, o gerente responsável por buscar os resultados desejados nas organizações precisa transformar o seu estilo de gerenciamento. Ou seja, se antes, pelas tarefas repetitivas e mecânicas, era necessário o controle, com a alteração da divisão do trabalho nas organizações, a forma de controlar também muda. O gerente burocrático simplesmente exercia o papel de controle, já o líder atual precisa de outros requisitos, direcionados para o objetivo final do trabalho, que perpassa pela necessidade do “aprender a aprender” o novo.

Na década de 70, já se podia perceber a necessidade das organizações e demais instituições como o Estado e a sociedade, de um modo geral, de se tornarem sistemas de aprendizagem (Schon, 1971). Isso contribuiu para a *paidéia* nas organizações, em que é cabível uma educação/formação/participação sempre crescente dos indivíduos (Martins, 1995).

Knowles (1980), em seus estudos sobre a andragogia, observou que os adultos, na medida em que amadurecem, tornam-se autogeridos. Baseado na psicologia centrada no cliente de Carl Rogers (1978), Knowles (1980) propõe a inversão de papéis do ensino-aprendizagem em que o professor é detentor de todo o conhecimento e simplesmente o repassa aos alunos. A partir de suas propostas, o professor assume a figura de facilitador da aprendizagem, a construção do conhecimento dá-se com base nas experiências que o aluno traz consigo.

Tal abordagem pode ser estendida para as organizações. O líder que supervisionava o cumprimento das ordens e regras definidas pela alta cúpula agora passa a ser um servidor, uma ponte que facilita o alcance dos objetivos e procedimentos traçados, na sua maioria, pelos indivíduos da esfera operacional. Para isso, busca-se o desenvolvimento do indivíduo na organização não mais como um instrumento para captar recursos ou alcançar melhores resultados financeiros, mas, sim, para concebê-lo como ser humano integral, cujas potencialidades podem e devem ser desenvolvidas com o intuito de torná-lo uma pessoa melhor, um indivíduo mais consciente, aproveitando suas experiências e respeitando sua individualidade, enfim, privilegiando seu crescimento como pessoa.

Isso deve naturalmente fazer com que os indivíduos envolvam-se de maneira comprometida com os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que alcançam os objetivos individuais, ao se identificarem com os primeiros. Julga-se que o crescimento pessoal desperta nos trabalhadores a consciência crítica e a participação ativa nas organizações.

1.5 Definição do Problema

A postura que o líder assume numa época de incertezas e instabilidades é de essencial importância na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objetivos os quais a organização se propõe a realizar sejam atingidos.

O estilo de liderança praticado pelo líder é capaz de estimular, facilitar, agilizar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Disso possivelmente decorre um desenvolvimento da organização. Ou, inversamente, a postura do líder pode promover a competição negativa até o desmembramento do grupo, como também a desmotivação e a falta de comprometimento e de envolvimento nas atribuições individuais, prejudicando, em algum nível, a performance da empresa.

Diante disso, a produtividade e a competitividade da organização estão condicionadas ao bom relacionamento dos seus colaboradores, que, por sua vez, depende do bom relacionamento com o líder a que estão ligados.

Pode-se observar que a instabilidade, incerteza e imprevisibilidade (Schon, 1971) têm forçado as pessoas a se tornarem mais abertas às mudanças, seja de ordem pessoal ou profissional. “Os tempos mudaram”, diriam uns. Não, na verdade os tempos estão mudando dia a dia. A figura central de articulação desse processo de mudanças cotidianas é o líder. As lideranças da realidade atual são responsáveis por harmonizar os esforços dos membros do grupo em face das necessidades detectadas. É o líder facilitador quem irá direcionar tais esforços para alcançarem os objetivos organizacionais, sem que os objetivos individuais sejam suplantados, pois, no contexto atual, não se concebe mais a dicotomia entre trabalho e vida particular, com todas as suas alegrias e dissabores.

No decorrer dos tempos, passou-se a perceber que não há como deixar os problemas em casa, como os profissionais exemplares pregavam há pouco. Os indivíduos, nas organizações, almejam a consideração de suas necessidades mais profundas, para que possam exercer sua multidimensionalidade, por tantas vezes esquecida (Ramos, 1983; Chanlat, 1992).

As organizações que vão a busca da excelência empresarial estão manifestando preocupações éticas nas relações de trabalho. Tais preocupações englobam relações com os funcionários, com os clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente (Moggi e Burkhard, 1996). Isso poderá vir a ser o resgate da racionalidade substantiva (Ramos, 1989), na qual o ser humano não é visto apenas como um ser dotado da capacidade lógica, de cálculo, apto para desenvolver e cumprir as tarefas determinadas. A racionalidade substantiva, ou noética, vai além, abrange a singularidade do ser humano na expressão de seus valores e julgamentos.

O paradigma que vem se delineando requer pessoas envolvidas de forma integrada e plena com o ambiente que as cerca, tornando-as participantes ativas do processo de transformação pelo qual a sociedade passa.

Constatando a emergência de novos paradigmas associados a pessoas com uma postura mais crítica no ambiente de trabalho, esta pesquisa visa ao levantamento das categorias teórico-empíricas de líderes de projetos de mudança capazes de abraçar as transformações e disseminar uma conduta receptiva à participação de todos os membros das organizações estatais prestadoras de serviços públicos. Desse modo, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são as categorias teórico-empíricas essenciais aos líderes facilitadores de projetos de mudança organizacional em empresas estatais prestadoras de serviços públicos?

Com o novo perfil social das organizações, espera-se que os dirigentes reconheçam as necessidades dos trabalhadores e adaptem-se às demandas existentes. As categorias essenciais aos líderes pesquisados proporcionam um referencial de conduta e atuação para os líderes da atualidade, mesmo que não seja indicada nenhuma forma de generalização, por se tratar de um estudo qualitativo. O delineamento dessas características favorece a possibilidade de despertar nos líderes atuais o perfil do líder facilitador e melhorar as interações entre as

pessoas no ambiente de trabalho, que, possivelmente, refletirão em resultados positivos para a organização.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo Geral

- ↪ Levantar e propor as categorias teórico-empíricas essenciais aos líderes de projetos de mudança organizacional em empresas estatais prestadoras de serviços públicos, a fim de fornecer um referencial para estudos futuros, bem como para servir à aplicação prática.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ↪ Resgatar, na literatura especializada, as origens dos termos **liderança** e **estilo de gestão**, para compreender a sua utilização e a evolução dos seus significados;
- ↪ Contextualizar a liderança a partir das teorias administrativas, resgatando os conceitos, estilos e categorias da liderança, segundo o enfoque dos autores mais proeminentes de cada momento histórico, para a construção de parte da base teórica da dissertação;
- ↪ Compreender e discutir as transformações organizacionais a partir da literatura especializada e como se posiciona a liderança neste novo paradigma, com vistas à constituição de parte do arcabouço teórico deste estudo;
- ↪ Levantar as principais categorias teóricas componentes da liderança facilitadora a partir das propostas contemporâneas de mudança organizacional, segundo alguns autores proeminentes da área administrativa;
- ↪ Identificar as principais categorias empíricas componentes da liderança facilitadora, partindo de entrevistas abertas em amostra intencional junto aos líderes de projetos de mudança organizacional de empresas estatais prestadoras de serviços públicos;

- ↳ Reunir e correlacionar as categorias teóricas e as categorias empíricas essenciais aos líderes de projetos de mudança organizacional em empresas estatais prestadoras de serviços públicos, com o intuito de apresentar o referencial construído.

1.7 Justificativa para a Escolha do Tema

A internacionalização dos mercados, a inserção de novas tecnologias, a difusão maciça da informação e a reestruturação do que se convencionou chamar emprego são alguns dos fatores que pressionam as organizações na busca da competitividade.

Desde que se iniciou o processo de fragmentação das tarefas, quando as atividades eram realizadas parcialmente e conforme os manuais e procedimentos preestabelecidos, a capacidade natural de criação e aprendizado do ser humano (Senge, 1990) foi suplantada e ele passou a trabalhar/desenvolver suas atividades profissionais sob a égide do controle. Isso foi admissível em um ambiente relativamente estável e previsível, onde a concorrência era mais amena. Agora, o quadro é outro. Mudança está na ordem de todos os dias.

Isso não é diferente no setor público. Com a adesão às privatizações, o setor público não possui mais a redoma que o separava da concorrência e o protegia do mercado consumidor. Agora, as empresas públicas estão sujeitas às mesmas regras das empresas privadas, pois competem com o mesmo serviço em um mercado consumidor exigente. Há a ameaça implacável das organizações internacionais, que possuem modernas técnicas de gerenciamento e tecnologia de ponta disponíveis tanto aos funcionários quanto aos usuários dos seus serviços.

Por isso, a necessidade de um melhor desempenho dos funcionários é exponencialmente crescente. São eles quem otimizam o uso dos recursos disponíveis para o alcance de uma maior produtividade e rentabilidade da organização, garantindo a sua sobrevivência e seu diferencial competitivo. Com essa competição, o canibalismo organizacional instalou-se e trouxe a perda da lealdade, a começar por parte da organização. Esta descarta sem piedade os funcionários menos rentáveis e, em contrapartida, os melhores profissionais são disputados incansavelmente pela concorrência, situação que leva o profissional, normalmente, a optar pelo melhor salário.

Essa realidade se moldou subestimando-se a relação entre as pessoas e valorizando-se a relação entre pessoas e coisas, sendo que “a principal causa da inversão dessa primazia nas

organizações pode ser atribuída, então, à sua subordinação ao universo dos objetos-mercadorias e à racionalidade econômica” (Chanlat, 1992, p. 25).

Por mais que os *headhunters*¹ estejam à caça dos melhores profissionais, a possibilidade de existirem dificuldades de adaptação dos recém-chegados à nova organização é comum, pois pode haver barreiras psicológicas e problemas de relacionamento entre os indivíduos, situações que devem ser consideradas. Nota-se, assim, que a presença do líder é fator-chave para o crescimento da dimensão ímpar de cada ser humano, a dimensão subjetiva e substantiva, cujos valores devem servir de guia para suas ações e comportamentos. A competência técnica não é mais suficiente para garantir resultados organizacionais competitivos. Por mais que a organização conte com profissionais de excelentes habilidades técnicas, o relacionamento que se estabelece entre os indivíduos tem se mostrado relevante para a permanência, ou não, destes num ambiente organizacional; por isso, tais indivíduos devem ser percebidos nas esferas biopsicossociais (Chanlat, 1992).

Mas onde entra a importância da liderança nesse contexto? Normalmente a adaptação necessária para que o novo funcionário identifique-se com a filosofia da organização não ocorre sem que haja um esforço por parte das lideranças em acolher e orientar esse novo profissional.

Há também os processos de mudança que podem ser desencadeados pela base ou pelo topo. Os que se iniciam pela base da organização dificilmente chegam ao fim, muitas vezes, devido à falta de integração e sincronia entre idéias e atitudes, ou mesmo o temor de que uma idéia bem-sucedida possa servir de ameaça ao nível gerencial.

Quanto às mudanças desencadeadas pelo nível estratégico da organização sem o apoio do nível tático, que é o nível gerencial, pode-se impedir a chegada das mudanças até o nível operacional, interrompendo o processo. Faz-se necessário o apoio da cúpula e do nível intermediário para realmente desencadear o comprometimento dos funcionários. É nesse momento que o líder deve se fazer presente, já que a liderança é uma das chaves para desencadear os processos de mudança organizacional (Clement, 1994).

O líder deve proporcionar aos colaboradores um ambiente favorável à realização das atividades, com o intuito de deixar florescer idéias e iniciativas, mas esse é ainda um “recurso” utilizado em pequena escala na maioria das organizações. O potencial de cada colaborador deve ser estimulado e aproveitado na medida em que a efervescência das idéias

¹ Tradução do termo: caçadores de talento.

surgidas contribuir para a melhoria dos processos de trabalho e da condição humana no trabalho.

O trabalho do líder está fundamentado também no desenvolvimento de uma cultura adaptada às mudanças (Kotter, 1998), e não na manutenção de uma cultura que esteja ancorada na estabilidade e previsibilidade. Esta não é mais eficaz ao responder às exigências e expectativas do ambiente, enquanto aquela desafia o *status quo*, desenvolve uma visão nesse meio turbulento, antecipa-se às mudanças e cria o ambiente em que se irá atuar por meio das estratégias que o líder elabora e implementa (Bennis, 1998).

A busca pelo entendimento da liderança vem ao encontro da necessidade da pesquisadora em contribuir para a melhoria das interações humanas em quaisquer ambientes, mas, devido ao foco do estudo, este está limitado às interações no ambiente organizacional.

Para compreender a interação entre o líder e o ambiente social, político e econômico que o envolve dentro de uma organização, optou-se por aprofundar os estudos da liderança no cenário nacional. Conhecer, compreender e sintetizar as práticas cotidianas do líder tipicamente brasileiro é um desafio, visto que a realidade brasileira é famosa por suas turbulências econômicas e suas diferenças sociais. É cada vez mais vasto o acervo sobre o tema liderança na literatura estrangeira, porém a literatura nacional carece de estudos mais aprofundados sobre o líder e suas práticas.

Enquanto local de produção do conhecimento, a Universidade precisa responder às necessidades da sociedade diante de situações aflitivas. Esse é o seu papel social. A responsabilidade de produzir, acumular e socializar o conhecimento vem em benefício das demandas atuais, como também ocorre com a utilização desse conhecimento pelas gerações futuras, para a melhoria das condições de vida do ser humano. Este documento pretende contribuir para a construção da literatura brasileira sobre o tema, servindo como uma referência, já que resgata as práticas de líderes do contexto nacional.

1.8 A Trajetória da Pesquisa

Articular teoria e empiria é a base do conhecimento científico. O meio acadêmico tem por princípio realizar estudos que possam ser considerados científicos. Para tanto, há métodos que auxiliam a empreitar a caminhada da pesquisa, da descoberta e, quiçá, da validação dessas

descobertas. O método “é o fio condutor para se formular esta articulação” (Minayo e Sanches, 1993, p. 240).

Inundada por números, estatísticas, porcentagens e técnicas, a área administrativa dá a falsa impressão de que o mundo organizacional é povoado, sobretudo, por materialidade (Serva e Jaime Júnior, 1995). Entretanto, tais técnicas e dados quantitativos são construídos sobre as relações sociais que os indivíduos desenvolvem no contexto organizacional. Há, sem dúvida, resultados imateriais que fogem aos balanços patrimoniais, como explicam os autores:

Os bens imateriais, os significados, também denominados representações, conferem um sentido para o que se faz, pelo que se vive, isto é, para a própria existência humana, e quando vistos em conjunto (sistemas de representação) revelam a imagem que cada grupo tem de si mesmo, desvelam a noção de realidade construída por seres humanos associados. Definem, dessa forma, em se tratando de grupos organizacionais, os significados de trabalho, empresa, qualidade, objetivos, finalidades, recompensas, êxito, desempenho, criatividade, normas, comunicação, satisfação, profissão, dentre outros, tão importantes para a ação administrativa (Serva e Jaime Júnior, 1995, p. 67).

Bruyne *et al.* (1991) defendem a superação do modo positivista de investigação, pois esse método recusa-se a compreender subjetivamente os fatos e foge da pesquisa intuitiva de suas essências. Para isso, recorreu-se à abordagem qualitativa de pesquisa, que se mostra o recurso ideal para esta caminhada.

Na abordagem qualitativa, segundo Minayo e Sanches (1993, p. 244) há uma “aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas”. Os autores ainda expõem mais características do método qualitativo, sendo o “nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana, o objeto da abordagem qualitativa” (p. 245).

Tendo por base os fundamentos da abordagem qualitativa, caracteriza-se a forma de realização das pesquisas teórica e empírica nos itens a seguir. Os procedimentos metodológicos desta dissertação, depois de definida a abordagem, iniciaram-se pela definição da natureza da pesquisa.

1.8.1 Natureza da Pesquisa Teórica

A pesquisa documental tem como escopo a busca de documentos que contribuam para o embasamento do estudo relativo ao tema em questão. De acordo com Godoy (1995b), deve-se levar em consideração a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise para realizar a pesquisa documental, o que, indubitavelmente, influencia a construção teórica da pesquisa.

A pesquisa documental é composta, neste estudo, da pesquisa teórica e da pesquisa histórica. Tanto uma quanto outra foram extraídas da literatura nacional e estrangeira disponível, sobretudo de artigos técnicos de revistas especializadas, de obras clássicas, como também de obras publicadas recentemente com os temas liderança, teorias administrativas e mudança organizacional.

Para o embasamento teórico, conceitos e abordagens foram resgatados com o intuito de esclarecer e dar um norte à pesquisa. A importância da pesquisa teórica conduziu à análise das teorias administrativas, com foco no estilo de liderança adotado em cada uma delas, o que proporcionou averiguar sua dependência com fatores políticos, sociais e econômicos.

Maquiavel é o primeiro autor mencionado no estudo das teorias administrativas. No século XVI ele já dedicava suas aptidões intelectuais ao estudo das chefias. Em seguida, exploraram-se os ensinamentos de Taylor e Fayol, os precursores da Administração Científica, de Follett e Elton Mayo, da Escola de Relações Humanas, da corrente estruturalista, com Etzioni e Thompson e dos estudiosos da Burocracia, Weber, Merton, Hall, Selznick e Gouldner. Prosseguiu-se a pesquisa documental com os teóricos comportamentalistas Barnard, Simon, McGregor, Maslow, Argyris, Herzberg e Likert. Em seguida, vieram os pesquisadores mais modernos, com a Teoria dos Sistemas Abertos, von Bertalanffy, Katz e Kahn. Por último, explorou-se a Teoria da Contingência, com Lawrence, Lorsch, Woodward, Burns, Stalker e Chandler.

As abordagens modernas de gestão organizacional estudadas tiveram como escopo os estudos de Senge, Pinchot e Pinchot, Mitroff e Kotter. Drucker forneceu grandes contribuições ao entendimento histórico da teoria administrativa, da liderança e da sociedade mercantil.

Aprofundar o estudo evolutivo da liderança também contribuiu para aclarar o entendimento acerca do tema e possibilitou compreender as perspectivas de futuro com base no paradigma que vem se delineando. Ramos, Serva, Salm e Menegasso apresentam estudos sobre as organizações substantivas, cujos enfoques foram muito úteis a esta pesquisa, proporcionando uma visão mais ampla dos espaços de produção de bens e serviços.

A pesquisa histórica foi realizada junto às obras nacionais e estrangeiras disponíveis, clássicas e contemporâneas, livros e revistas técnicas citados anteriormente. Essa busca na história possibilitou a compreensão dos acontecimentos com base nos fenômenos ocorridos no passado, podendo-se investigá-los de modo crítico, baseados em intensa pesquisa bibliográfica/documental (Kerlinger, 1980).

O estudo teórico do tema liderança, a configuração de suas modalidades nas diferentes teorias administrativas e o resgate das mudanças organizacionais tiveram também o enfoque histórico, já que se resgataram tais aspectos de acordo com a linha do tempo, respeitando sua cronologia. Essa conduta permitiu a compreensão de eventos atuais, correlacionando-os com suas influências históricas, e permitiu também esboçar algumas possibilidades que se erguem a partir da construção histórica. Os pioneiros Argyris, Barnard, Bavelas e, mais recentemente, Bergamini, Bennis, Gardner, Wheatley, Covey e Sievers são alguns dos pesquisadores que lançaram luz ao exercício da liderança, fundamentais para se fazer a ponte entre a moderna gestão e a liderança. Frankl fornece valiosos subsídios para os indivíduos de modo geral, que, por isso, devem ser vistos como requisitos essenciais aos líderes facilitadores.

Com base no material reunido e rearranjado da pesquisa documental, foi possível construir o corpo teórico que orientou a pesquisadora no ingresso ao campo. A análise e o resgate histórico feito sobre as transformações organizacionais forneceram elementos imprescindíveis para a compreensão da realidade atual. Todos esses enfoques da pesquisa teórica serviram de base para a formação das categorias que sustentaram a ida a campo, sem, contudo, deixar de haver um revisitar constante ao conteúdo teórico, acrescentando ou suprimindo tópicos na medida em que o seu entendimento foi amadurecendo e adquirindo novas perspectivas.

Os enfoques exploratório, descritivo e avaliativo estão presentes neste tipo de estudo. O estudo exploratório tem por finalidade esclarecer, desenvolver e modificar conceitos para a formulação de abordagens posteriores. É considerado o estudo descritivo, pois todo estudo qualitativo é descritivo. E, por último, avaliativo no que tange ao processo de mudança das organizações em estudo, na tentativa de compreender esse processo.

Quanto à perspectiva, é **diacrônica** – estuda-se a evolução histórica da liderança e das organizações segundo as mudanças sofridas – e **cross sectional**, pois se estudam os líderes da primeira organização estatal no período de 1995 a 1998 e os líderes da segunda, de 1997 a 1999, de onde se procurou abstrair todos os acontecimentos percebidos como relevantes na elaboração e desenvolvimento deste estudo.

1.8.2 Natureza da Pesquisa de Campo

Como técnica de coleta de dados na pesquisa de campo foi utilizada como instrumento a entrevista (Haguette, 1992). Há várias de suas modalidades; entre elas, teve-se ao uso da **entrevista não-estruturada do tipo focalizada**, que trata as questões pertinentes ao tema de maneira aberta, deixando o entrevistado livre para abordar os temas que lhe convêm. Segundo Triviños (1987), essa modalidade de pesquisa enriquece a investigação, pois o entrevistado pode falar livremente, deixando a espontaneidade fluir sem restrições.

Sob permissão dos cinco entrevistados, foi possível utilizar o recurso da gravação da entrevista, permitindo que o retrato da realidade fosse o mais fiel possível em relação à fala dos entrevistados. Feitas as transcrições, trabalhou-se no sentido de capturar os significados expressos em cada frase, no levantamento das categorias empíricas desejadas por esta pesquisa. As entrevistas transcritas e agrupadas por categorias renderam 35 páginas de material sintetizado para alicerçar a construção das categorias empíricas.

Os entrevistados são todos do sexo masculino, estão na faixa etária dos quarenta aos cinquenta anos. quatro líderes são casados e têm filhos, apenas um é solteiro. Todos têm formação de nível superior, um líder com mestrado concluído e três líderes desenvolvendo cursos de pós-graduação (doutorado). Os cinco líderes possuem em torno de vinte anos de dedicação à empresa. Esse é o perfil dos entrevistados.

A pesquisa empírica buscou as categorias que caracterizam a prática dos sujeitos pesquisados na sua atividade profissional cotidiana. Os atores centrais deste estudo são cinco líderes de projetos de mudança organizacional de duas empresas estatais prestadoras de serviços públicos localizadas no Estado de Santa Catarina, cujas sedes centrais encontram-se em Florianópolis. O processo de escolha dos sujeitos da pesquisa de campo deu-se, em

primeiro lugar, por serem pessoas que lideram os tais projetos em instituições que estão passando por profundas mudanças na estrutura e na gestão organizacionais.

Outro fator que contribuiu para a escolha dessas empresas é a grande proximidade dessas instituições com a Universidade Federal de Santa Catarina, visto que ambas desenvolviam projetos de consultoria em parceria com a Universidade, com enfoque na gestão organizacional, numa busca de aprimoramento constante.

A **amostragem**, definida como **intencional**, é composta por cinco líderes que encabeçam os projetos de mudança transcorridos nessas organizações. A definição por esse tipo de amostragem contribuiu para ampliar e aprofundar a discussão do assunto. Os sujeitos, escolhidos intencionalmente, relacionam-se, pois têm as características determinadas pela pesquisadora (Richardson, 1985), neste caso de coordenarem programas que visam a mudanças no contexto organizacional para adaptá-las às exigências do ambiente.

Tais líderes relataram, a partir da sua experiência e do seu ponto de vista, quais são as categorias essenciais que determinam os seus perfis, que os capacitam para o exercício da liderança. O motivo da escolha desses líderes pode causar alguns questionamentos. Há muitas dificuldades em se analisar o comportamento da liderança e uma delas corresponde, primeiramente, à identificação do líder (Schein, 1982). Quem seriam, então, os líderes em uma organização? O estilo de quem deveria ser analisado em se tratando de liderança? Para Schein (1982), os líderes estariam em todos os níveis da organização e seriam o presidente, os diretores, os gerentes, os supervisores de linha, até alcançar os líderes informais. Eles são os responsáveis pela eficiência em todos os níveis de uma organização, pois a eficiência ocorre em função da performance mais ou menos brilhante do líder. Outro dilema que dificulta a análise do comportamento da liderança é saber qual é o objetivo da liderança – é influenciar única e diretamente seus subordinados ou toda a organização?

Os líderes que forneceram subsídios para este estudo ativeram-se ao objetivo de influenciar seus colaboradores diretos, os que estavam sob sua responsabilidade, o que contribui para o alcance dos resultados finais da organização, embora dois deles estivessem envolvidos em projetos de mudança que abrangeram o nível gerencial da organização inteira. Isso se traduz pela participação de aproximadamente 620 gerentes em um caso e de 350 no outro.

Definir o contexto cultural em que esses líderes atuam não é tarefa fácil. O que se considera uma “boa” liderança reflete não só o que pensamos a respeito da natureza humana,

[...] como também, provavelmente, é fortemente influenciada pela ideologia política e pelas circunstâncias socioeconômicas em que o comportamento se inscreve” (Schein, 1982, p. 84). Uma forma de classificar a ideologia política e as circunstâncias socioeconômicas que influenciam o líder é sugerida por Etzioni (1980). Ele relaciona liderança a três tipos de sistemas organizacionais – utilitário, coercitivo e normativo – e como aquela se mostra em cada um desses sistemas.

O sistema **coercitivo** está baseado no controle das recompensas e punições ou baseado na legitimidade tradicional. A preocupação essencial do líder é assegurar que os objetivos sejam atingidos por meio de um desempenho razoável dos subordinados, cuja passividade é uma constante.

O sistema **utilitário** baseia-se em princípios racionais/legais para manter uma adequada relação entre líder e subordinados. Essa relação se mantém quando as partes envolvidas legitimam a liderança pelo cargo ou posição que a pessoa ocupa, pois o líder deve estar tecnicamente apto para assumir tal posição. Esse sistema desperta expectativas de um tratamento igualitário e justo a partir do que foi definido legalmente.

Vale a pena lembrar que esse tipo de organização caracteristicamente desperta o maior interesse pela maneira como se pode ser um líder eficiente, porque o contrato psicológico básico entre o empregado e a organização não garante de início nenhuma dedicação, lealdade ou motivação. De algum modo, cada líder ou dirigente deve ganhar a confiança dos membros do grupo e vencer-lhes a suspeita e cautela (Schein, 1982, p. 86).

Nas organizações **normativas**, a questão da liderança é menos problemática, visto que há vínculos comuns entre as pessoas, os objetivos são mútuos, os níveis de envolvimento moral são elevados e há a crença de que as atividades realizadas são estimulantes (Schein, 1982). As qualidades pessoais do líder, seu carisma ou a aptidão básica para resolver problemas são as características da autoridade existente.

Dentro dessa classificação, os líderes pesquisados neste estudo estão inseridos em organizações burocráticas onde prevalece o sistema utilitário. Há, ainda, a presença de coalizões que disputam acirradamente o poder, o que, freqüentemente, compromete os resultados organizacionais.

Faz-se necessário, então, pormenorizar a correlação entre a liderança e os sistemas organizacionais, como se ilustra no quadro a seguir.

QUADRO 1. CONCEITOS DE LIDERANÇA EM DIFERENTES TIPOS DE SISTEMAS

	Tipo Organizacional Básico		
	Coercitivo	Utilitário	Normativo
Forma básica de envolvimento Base de autoridade	Alienado Ilegítimo, controle das recompensas e punições Tradicional	Calculista Racional-legal: autoridade da posição	Moral Carismática, autoridade racional baseada no conhecimento
Termos ou conceitos que definem o líder	Rei ou rainha, imperador ou imperatriz, ditador, tirano, autocrata, patrão	Supervisor, diretor, executivo, burocrata, representante, senador	Líder verdadeiro, messias, salvador, empresário, diretor, executivo
Sentimentos dos subordinados	Dependência, submissão, resignação ou raiva, ressentimento, contradependência ou lealdade, identificação com o líder, dedicação	Cautela, desconfiança, independência, preocupação com a equidade, autoprotetor, desinteressado	Envolvimento, compromisso, dedicação, motivação elevada, sentimento de participação nos objetivos, interdependente
Dilema básico da liderança	Como assegurar objetivos corretos e como vendê-los	Como criar envolvimento	Como manter o envolvimento, como manejar a sucessão

FONTE: Schein, 1982, p. 85.

Quanto à natureza das tarefas, o que para Schein (1982) é outro dilema que dificulta a identificação da liderança, é de cunho rotineiro, mas há também a necessidade de os funcionários contribuírem de modo criativo para incrementar tarefas habituais, tornando a organização sempre mais competitiva no mercado. Assim, fica contextualizado o ambiente em que tais líderes atuam no seu cotidiano.

Da fala dos líderes de projetos de transformação em organizações burocráticas, pode-se extrair as categorias essenciais do líder facilitador. Como este documento utiliza as categorias como ferramenta de pesquisa, detalha-se o que vem a ser esse recurso.

1.8 Categorias de Análise

Neste estudo são usadas categorias como referencial de análise. Para um melhor entendimento, conceitua-se o termo categoria segundo a abordagem de pesquisa qualitativa. Para Minayo (1996, p. 70) categoria “[...] se refere a um conjunto que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. [...] As categorias são empregadas para se estabelecerem classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”.

Depois de sistematizar as categorias gerais, encontradas na literatura no que se refere a líderes facilitadores, e as categorias específicas que emergiram das entrevistas com os cinco líderes pesquisados, realizou-se um confronto entre elas a fim de formar um referencial que sirva de parâmetro para estudos futuros.

A formulação das categorias exigiu uma fundamentação sólida e um aprofundamento sucessivo nas análises da vivência prática e teórica realizadas nesta pesquisa. Foi um revisitar constante das verdades, sempre relativas, que o conhecimento científico favorece.

As categorias gerais e específicas dos líderes identificadas compõem os conjuntos expostos nos quadros a seguir. É preciso ressaltar que se perceberam diferentes graus de importância entre aquilo que a teoria suscita e o que os líderes praticam no seu dia-a-dia. Entretanto, não foi preocupação da pesquisadora listar em grau de prioridade ou importância cada categoria, por entender que elas devem se entrelaçar e interagir conjuntamente, não de maneira sobreposta, mas complementar.

Vale acrescentar que há uma divisão das categorias gerais em duas classificações: uma fundamentada nas teorias administrativas e a outra se apoiando na moderna gestão organizacional. As categorias gerais extraídas das teorias administrativas possuem características próprias, cuja aplicação é particular ao momento histórico em que surgiram. Qualquer agrupamento por categorias incorreria no erro de generalizar o uso da terminologia. Por exemplo, o controle mencionado na teoria clássica é praticado de forma diferente na

teoria de relações humanas. Dessa forma, cada teoria administrativa possui um corpo de categorias.

**QUADRO 2. CATEGORIAS GERAIS DA LIDERANÇA CORRESPONDENTES ÀS
TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

Escola	Categorias Gerais
Clássica	Exerce as funções de controle, supervisão, ligados à área operacional. Abordagem mecanicista, intervencionista e determinística. Funções de averiguação, conferência. Deve conhecer o pessoal e buscar engajá-lo aos fins comuns da organização. Autoridade pessoal para o cumprimento da autoridade estatutária.
Relações Humanas	Interações socioemocionais. Estímulo às relações informais, à cooperação entre grupos. Capacidade integrativa e de coordenação. Habilidades técnicas, cognitivas e interpessoais. Aprendizagem pela experiência. Espírito empreendedor. Diversidade. Desenvolvimento dos seguidores: líder de líderes. Controle.
Estruturalista	Mecanicista, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica. Ética da responsabilidade. Poder de persuasão e inovação. O exercício da liderança vem do conhecimento técnico, da identificação com os objetivos globais ou da autoliderança. Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.
Comportamentalista	Delegação de responsabilidades. Percepção da situação influenciando a liderança. Padrões de comportamento contrastantes: autoritário – benevolente. Preocupação em suprir as necessidades dos indivíduos como agentes motivadores. Articulados, competitivos e persuasivos. Incentivam a conformidade entre seus subordinados e dissuadem os outros a assumir riscos. Dão importância à franqueza nas relações com seus subordinados, embora nem sempre dizem o que pensam. Comportamento manipulativo. Ênfase na mudança organizacional planejada.
Sistemas Abertos	Varia conforme o nível hierárquico que atua: aptidões carismáticas, nas relações humanas e na adequação de recompensas e sanções. Ênfase no ambiente.
Contingencial	Controle, supervisão, comunicação, estruturas mais ou menos rígidas, dependendo da natureza das tarefas. Responsabilidades e poder adaptáveis. Estímulo à inovação. Ênfase no ambiente e na tecnologia.

QUADRO 3. CATEGORIAS GERAIS DA LIDERANÇA CORRESPONDENTES À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Categorias Gerais
Aprendizagem Contínua
Autoconhecimento
Espírito Empreendedor
Ética
Habilidades Cognitivas e Técnicas
Habilidades Interpessoais
Sentido
Visão

QUADRO 4. CATEGORIAS ESPECÍFICAS DA LIDERANÇA

Categorias Específicas
Aprendizagem Contínua
Autoconhecimento
Conhecimento da Organização
Controle e Supervisão
Espírito Intraempreendedor
Ética
Habilidades Cognitivas e Técnicas
Habilidades Interpessoais
Sentido
Visão

1.9 Limitações do Estudo

As limitações pertinentes à pesquisa, já previstas em quaisquer de suas modalidades, quantitativa ou qualitativa, estão relacionadas, primeiramente, à escolha do tema. Liderança é um conceito que reflete uma concepção dinâmica e que pode ser utilizado em diversas ocasiões com significados diferentes – o sentido desse termo foi limitado no início deste capítulo. As características que povoam a liderança são relativas, influenciadas pela cultura, pelo momento histórico, pelo ambiente em que é praticada e pelos personagens envolvidos.

Desse modo, mesmo com a identificação de grandes categorias, elas sofrem variações bruscas de situação para situação. A delimitação dessas categorias, no entanto, não se traduz por um agrupamento de peculiaridades definitivo e completo, mas sujeito a adaptações e atualizações constantes. Isso também pode ser visto não como uma limitação, mas como uma possibilidade, uma vantagem pela existência de grande diversidade.

O tratamento dos dados empíricos e teóricos pode sofrer algumas distorções, haja vista a presença de interpretações subjetivas a que estão submetidos. Tais interpretações decorrem, sobremaneira, da racionalidade, instrumental e substantiva, do olhar e da sensibilidade da pesquisadora, o que de modo algum pretende imperar sobre outro olhar.

Embora muitas características da liderança facilitadora sejam comuns também à liderança informal, este trabalho estuda a liderança no ambiente organizacional e nas modalidades formal e facilitadora, sem a pretensão de focar as peculiaridades da liderança informal, constantemente presente onde há relacionamento entre duas ou mais pessoas.

A principal limitação do estudo, porém, consiste nas suas particularidades. Este estudo, portanto, não pode servir de modelo a toda e qualquer organização que oferece serviços públicos, impossibilitando generalizações, apenas comparações, uma vez que os atores sociais envolvidos e seu ambiente, únicos no tempo e no espaço, são os principais elementos determinantes da configuração de uma pesquisa desta natureza.

Além disso, convém lembrar que, apesar da suposta neutralidade científica de que o pesquisador deve estar embebido, os julgamentos de valor da pesquisadora lhe são inerentes e permearam as considerações e decisões que embasaram, nortearam e construíram esta pesquisa.

2 ORIGEM DOS TERMOS LIDERANÇA E ESTILO DE GESTÃO

A pesquisa etimológica dos termos **liderança** e **estilo de gestão** ajuda a esclarecer o significado e a utilização desses conceitos tanto nos anais quanto no seu emprego mais usual e prático.

A palavra **liderar** vem do inglês, *to lead*, que significa, entre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O registro dessa palavra está datado em 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português -duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, como aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Também nessa época surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership*, em 1834, emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (Mirador Internacional, 1987, p. 6790).

Na segunda metade do século XIX, a língua portuguesa incorpora o vocábulo *lead* e seus derivados. No início do século XX, por volta das décadas de 30 e 40, o radical foi integrado à morfologia, adaptando-se o termo para a língua portuguesa: líder, liderança, liderar. Várias outras línguas incorporaram *lead* e alguns de seus derivados ao seu vocabulário, sempre preservando seu significado.

Para Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426), **liderança** é considerada a “qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”, a relação mútua entre líder e liderados, entre o indivíduo e o grupo, baseada em aquiescência e não em coerção. Do ato de emitir uma ordem e esperar que ela seja cumprida, há um tortuoso caminho para se entender como a liderança legitima-se e quanto exercício de poder ela exige. Faz-se necessária, então, uma apreciação sociológica e psicológica das variáveis envolvidas para tal entendimento. Isso será assunto para o próximo capítulo.

O Dicionário Aurélio (Ferreira, 1999, p. 1211) traz o verbete **liderança** também como uma “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

Os estudos clássicos da liderança baseavam-se nas grandes personalidades de cada época, retratando-os como figuras heróicas. Sob a ótica de alguns pensadores, as massas, então inertes, aguardavam ansiosamente por uma voz ativa que as comandasse e as colocasse em movimento. O líder possuía características natas, o que lhe garantia o *status* e o poder para ver sua influência agindo sobre os não-favorecidos por essas qualidades.

Outra percepção possuía Gibb (*apud* Outhwaite e Bottomore, 1996), pois considerava a liderança resultante de uma interação entre a personalidade e a situação social. São diversos os fatores que influenciam no processo de liderança, não somente líder e liderados, mas também as forças contidas no ambiente, na situação.

Na verdade, quando se mencionou a primeira vez a noção de hierarquia, estabeleceu-se uma posição que deveria comandar as pessoas a ela subordinadas, e essa posição de mando deveria responsabilizar-se pelas atitudes dos seus membros.

Na busca do conceito de liderança, encontrou-se referência à palavra **elite** em Teoria das Elites. A palavra **elite** foi usada na França do século XVII para designar bens de qualidade superior. Foi, mais tarde, aplicada a vários tipos de grupos sociais superiores. Somente no final do século XIX é que remetia a ligações ao pensamento social e político, por meio das propostas de Vilfredo Pareto e de uma forma distinta por Gaetano Mosca. Ao focar a “elite governante” em contraste com as massas não-governantes, Pareto coloca que o poder político das classes dominantes concentrava-se na propriedade dos meios de produção.

À palavra **gestão**, derivada do latim *gestio*, *gestionis*, de *gerere*, atribui-se o sentido de gerência, administração, o ato de gerir. Enfatiza-se o fato de não ocorrer esta palavra nos dicionários de Ciências Políticas e de Ciências Sociais. Juridicamente, o termo aparece como a expressão de gestão de negócios: “administração oficiosa de negócio alheio, sem mandato ou representação legal” (Plácido e Silva, 1996, p. 353). O termo não implica necessariamente um negócio alheio, contudo os líderes pesquisados fazem parte de organizações estatais, não sendo, até o momento, gestores de propriedade privada.

Indicando ação, o verbo **gerir** abrange mais um significado de ação: o de reger. No sentido de regência, a liderança está embuída de outros valores para exercer a prática administrativa no cotidiano organizacional. Tais valores estão relacionados à harmonização dos esforços individuais, a fim de se atingirem os objetivos finais, os resultados desejados.

A palavra **estilo** possui utilização ampla na língua portuguesa. Normalmente conota, segundo Ferreira (1999, p. 836), “maneira de exprimir pensamentos, falando ou escrevendo pelo emprego de expressões e fórmulas próprias de uma classe, profissão ou grupo [...]”. Traduz-se por uso, costume, prática, praxe e, ainda, gênero, feição, espécie, qualidade. O conceito mais próximo encontrado que se emprega nesta pesquisa, conforme a mesma literatura, refere-se à “maneira de tratar, de viver; procedimento, conduta, modos”.

Em nenhum momento, constatou-se a expressão **estilo de gestão** nos documentos pesquisados. Combinadas as duas palavras, pretende-se indicar a maneira de agir, os procedimentos ou condutas da liderança na prática da função do gestor ou líder.

Cada época marcou com diferentes concepções e atribuições aquele que ocupa a função da liderança. Percebe-se que o estilo de liderança adotado é uma consequência de diversos fatores, entre eles o contexto histórico ao qual se está submetido. Por isso, aborda-se o resgate histórico do contexto organizacional em suas correntes teóricas, em que serão observados esses estilos com maior precisão.

Desenvolve-se, no capítulo seguinte, o estudo das correntes que formam o corpo teórico para se gerirem as organizações.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NA TEORIA ADMINISTRATIVA

Este capítulo resgata as correntes da teoria administrativa e nelas identifica-se o estilo de liderança correspondente. Cada corrente teórica demonstra características que marcam o entendimento do líder e a forma como ele deveria atuar em cada situação. Partindo da Administração Moderna, Taylor organizou os primeiros estudos considerados científicos. Neste capítulo se iniciou a trilha pelos degraus da história no que tange aos estudos organizacionais.

Antes, porém, não se pode ignorar a contribuição do político-pensador Maquiavel, nos idos de 1513, quando discutia as atribuições do príncipe para a conquista e manutenção de principados, publicando a obra *O Príncipe*. Assim sendo, serão destacados determinadas atitudes que Maquiavel preconizou nessa obra, trazendo-as para os dias atuais, no seio das organizações. A inserção desse pensador no capítulo que trata das teorias administrativas é para que se perceba a articulação das manobras políticas, seja na sociedade ou na organização. O príncipe de hoje pode ser qualquer ator social da organização, desde o mais alto executivo até o operário de linha de montagem, em que tudo o que acontece está permeado, sobretudo, pelos interesses pessoais.

3.1 O Príncipe de Maquiavel

Esta é uma obra que, apesar de não figurar entre grandes clássicos como Platão ou Aristóteles, mostra claramente sua utilidade no cotidiano das pessoas, por tratar das disputas de poder. Diariamente, os indivíduos estão disputando o poder, seja no campo profissional, na ânsia de ascender na organização ou garantir seu trabalho, seja no âmbito social, seja na esfera política, em que têm a preocupação de eleger representantes que estejam propensos a cuidar

dos interesses de uma minoria. Esses são exemplos da luta pelo poder, que justificaria passar por cima dos interesses relativos ao bem-estar comum e da ética da responsabilidade.

O político-militar Maquiavel trabalha com dois pressupostos sobre o ser humano: o primeiro diz respeito aos antecedentes históricos, cujos fatos são constituídos por ciclos que se repetem regularmente. Tomar posse desses conhecimentos facilita entendê-los, e é possível até prevê-los. O segundo pressuposto considera o ser humano um ser egoísta e ambicioso, movido por paixões, só se contendo quando coagido por uma força maior, no caso, de lei (Xavier, 1987).

Esses dois pressupostos são os guias com os quais Maquiavel (1976 [1513]) norteia-se e desenvolve seus pensamentos e ensinamentos aos governantes. Suas hipóteses têm grande validade, pois sua obra ainda hoje tem aplicação na realidade. De acordo com a interpretação de sua obra por Xavier (1987), a essência que impulsiona Maquiavel acaba por separá-lo da ética e do direito.

A obra *O Príncipe* é constituída por uma parte determinística e outra probabilística. A determinística equivale aos ciclos históricos e à natureza da psicologia humana explicados acima. A parte probabilística equivale à arte de bem governar. Essa parte é referenciada por Xavier (1987) como decorrente da fortuna. A fortuna engloba a parte da vida das pessoas que não pode ser controlada, é entendida como o acaso, a sorte, a percepção. Com a intuição, o governante percebe uma situação favorável e, de acordo com sua perspicácia, aproveita as oportunidades surgidas. É o “pulo do gato”, o *feeling*, desde a sabedoria até a malandragem. É também a mudança estratégica de comportamento diante de uma nova realidade. Maquiavel esclarece que a fortuna pode arrasar impiedosamente com o que encontre pela frente, mas aqueles que se precaverem contra ela poderão sofrer menos com o seu mal. Isso quer dizer que, se houver uma resistência organizada, a fortuna poderá ser contida ou amenizada.

Nessa obra, Maquiavel tece um conjunto de recomendações aos príncipes de como conquistar uma região e de como mantê-la conquistada. Para a conquista de uma região, é imprescindível ter a força de um leão, a astúcia de um lobo e a *virtu*, entendida como qualidades superiores, mesmo que sejam qualidades voltadas para o interesse próprio. Segundo Thiry-Cherques (1993, p. 42), “dissimulando e equilibrando a força e a astúcia, constrói-se a dominação”. Vê-se tão freqüentemente essas cenas no cotidiano que a ausência de mérito de muitos dos que ascendem ao poder não chega mais a ferir o moral das pessoas.

O príncipe, sugere Maquiavel, para manter a região conquistada sob seus grilhões, deve, além de ocupá-la fisicamente, “ajudar” os menos fortes, como, por exemplo, aliar-se; deve também eliminar o prestígio dos poderosos; não colocar nenhum estrangeiro em posto de poder ou destaque; e instalar colônias. Todas essas medidas devem ser tomadas para assegurar ao principado o território (a ser) dominado. Nos dias de hoje, isso pode ser evidenciado nas alianças e parcerias estratégicas que se estabelecem com os antigos concorrentes, na diminuição de poder dos indivíduos que se sobressaem e que representam alguma forma de ameaça e, ainda, no posicionamento em áreas-chave daqueles que estão atentos à salvaguarda dos interesses comuns.

Ao conquistar um novo país, o príncipe deve basear-se menos na sorte e mais na virtude, apesar de Maquiavel aconselhar o aproveitamento das oportunidades que surgirem aos príncipes. De qualquer modo, se o príncipe não possuir virtude, a sorte lhe passará em vão. Mesmo que os acontecimentos estejam a favor do príncipe, ou do líder, se ele não estiver apto a articular tais fatores, de pouco adianta uma situação favorável.

Para a defesa do território subjogado, o novo príncipe deve precaver-se contra os inimigos, conquistar os amigos,

vencer ou pela força ou pela fraude, fazer-se amar e temer pelo povo, seguir e reverenciar seus soldados, eliminar aqueles que podem ou têm razões para ofender, ordenar por novos modos as instituições antigas, ser severo e grato, magnânimo e liberal, extinguir a milícia infiel [...], manter a amizade dos reis e dos príncipes, de modo que beneficiem de boa vontade ou ofendam com temor [...] (Maquiavel, 1976, 44-45).

Já naquela época, o autor percebia os obstáculos nos quais o príncipe poderia esbarrar. Nessa passagem, Maquiavel remete-se diretamente ao líder: “Deve-se considerar não haver coisa mais difícil para cuidar, nem duvidosa a conseguir, nem mais perigosa de manejar, que tornar-se chefe e introduzir novas ordens” (Maquiavel, 1976, p. 35). Desse modo, ser príncipe, chefe ou líder, ou seja, assumir a responsabilidade por coordenar grupos, não é tarefa fácil, pois se está trabalhando, convivendo e interagindo com pessoas, pessoas essas cheias de expectativas, vontades e costumes, que podem se chocar com o desempenho daquele que “ousa” mandar e mudar antigas regras, mas que tem autoridade sobre as pessoas.

O político Maquiavel continua a discorrer sobre a dificuldade de implementar novas normas, formas de governo, leis e novos costumes políticos, que podem ser inteiramente transportados para o âmbito organizacional. Isso porque tirar os poderes ou benefícios dos

indivíduos que obtinham vantagens com as velhas instituições é uma troca injusta, já que encontra fracos defensores nos beneficiados com as novas ordens. Há também uma resistência natural ao novo e desconhecido, o que facilita o levante de boicotes e represálias.

Há grande dificuldade de se manter um principado que fora conquistado facilmente. Se a conquista é alcançada pela fortuna ou pelo acaso, ou alcançada por graça do concedente, impera a instabilidade, pois a vontade e o acaso não são garantias para a manutenção do poder. Como ascender em uma empresa onde o fator decisivo para uma promoção está vinculado a quesitos pessoais ou políticos? Galgar pelos níveis hierárquicos da empresa, de forma duradoura, exige habilidades verdadeiras e concretas, inerentes ao candidato. Mas muitos critérios para a ascensão a cargos superiores, principalmente no espaço público, seguem os critérios políticos ditados pelo *up-to-date* Maquiavel.

Os príncipes que chegaram ao poder por meio da criminalidade, como matar pessoas, trair amigos, sem fé, piedade ou religião, podem até alcançar o poder, mas não a glória. As ofensas devem ser feitas todas de uma vez, a fim de ofenderem menos, enquanto que os benefícios devem ser distribuídos lentamente, aos poucos, para que possam ser bem degustados e digeridos. Essa filosofia parece assemelhar-se às características da Teoria Comportamentalista, que será em breve abordada, pois seus teóricos recomendam o uso de estímulos e recompensas devidamente dosados para influenciar os funcionários a atingirem as metas impostas. Maquiavel mostra-se despreocupado com os meios utilizados, o que importa são os fins almejados. Se o objetivo final lhe for conveniente, é possível valer-se de quaisquer recursos para chegar ao resultado almejado. O lema que o imortalizou é de que os fins justificam os meios.

Para muitos, essa realidade é a mesma. Não há muita preocupação na conduta ética de grande parte das pessoas, sejam elas funcionários de uma organização, sejam elas cidadãos. Já para as pessoas conscientes e conseqüentes, a ética faz parte das suas vidas de uma maneira tão natural quanto indispensável, que desaguam em uma responsabilidade maior, a responsabilidade social. A responsabilidade social tem levado muitas pessoas e, felizmente, muitas organizações a reverem seus papéis na sociedade e na comunidade em que atuam. O capitalismo autofágico encontra no exercício da responsabilidade social via terceiro setor uma alternativa para manter a sua sobrevivência, capitalismo este que também não poupa meios para atingir seus fins estabelecidos, de lucros desenfreados ou a exploração violenta de recursos materiais, naturais e humanos – humanos vistos como recursos.

O príncipe, conforme as assertivas de Maquiavel, deve chegar ao principado com o apoio dos grandes preferivelmente ao apoio do povo. Os grandes, diz o autor, são poucos e, por isso, torna-se mais fácil satisfazê-los, enquanto que os pequenos (o povo) são de um número muito maior e sempre, entre os populares, haverá insatisfação. Não há como se garantir contra a inimizade do povo. É o mesmo que tentarmos ascender profissionalmente com o apoio dos funcionários do nível hierárquico mais baixo, quando a vez e o voto, nas estruturas organizacionais convencionais, se encontram nos escalões mais altos.

Mesmo assim, o povo tem uma função importante para o príncipe; sem a amizade do povo, ele pode ser abandonado e não terá possibilidades na adversidade. Na organização, os chefes sem o apoio dos seus subordinados correm o sério risco de serem destituídos de seu cargo, afinal o convívio diário é entre eles e, na presença de divergências irreversíveis, “os pequenos” conseguem prejudicar o seu superior, pelo uso dos boicotes e todo tipo de resistência.

Maquiavel contribui para a concepção de um povo, uma massa de liderados repleta de indisciplina, irracionalidade, propensa à violência, facilmente manipulada pela emoção e carente de um líder, precisando e esperando ser liderada (Gardner, 1990), pois a atuação do príncipe é fortemente marcada pela dominação inescrupulosa e manipulativa, como se as pessoas não tivessem senso crítico ou vontade própria. Muitos chefes pensavam e agiam segundo esses princípios, e talvez ainda o façam no presente, considerando que os indivíduos não são maduros suficientemente para dirigirem a si próprios (Sievers, 1997).

Essa concepção, segundo Ferguson (1997), está sendo superada pelo paradigma emergente. Os líderes facilitadores pensam e agem com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, pois estão certos de que eles possuem plena capacidade de aprendizado e potencial criador. Os líderes que se colocam como catalisadores, e não como manipuladores do poder, geram uma casta de indivíduos autônomos que prestam serviços, mas não subserviência.

A competência de um príncipe, segundo Maquiavel, deve concentrar-se na organização e na disciplina da guerra, pois essa é “a única arte que compete a quem comanda” (Maquiavel, 1976, p. 85). A guerra é de tanta virtude na vida dos príncipes que é capaz de os manter como príncipe. Ela pode até transformar homens comuns em príncipes! A guerra é uma questão primordial para eles, tanto que negligenciá-la, possivelmente, fará com que eles percam o seu governo, e sair-se bem na guerra permite a conquista do principado. O entendimento da arte da guerra mostra ao príncipe a necessidade de estar sempre armado;

caso contrário, está-se sujeito à submissão daquele que possuir armas. “Ainda, um príncipe que não entende de tropas, além dos outros prejuízos referidos, sofre aquele de não poder ser estimado pelos seus soldados e nem poder neles confiar” (Maquiavel, 1976, p. 86).

A guerra requer exercícios constantes, mesmo que mentais. A ação de guerra mantém as tropas organizadas e exercitadas, preparadas fisicamente para as fadigas e também para conhecer as particularidades geográficas das regiões. O príncipe, como era de se esperar, é o capitão da tropa, indicando caminhos, acampamentos, conduzindo o grupo, ordenando jornadas. Isso tudo para se precaver contra possíveis emboscadas, ataques-surpresa ou situações inusitadas. As ações mentais concentram-se nos estudos e análises das histórias já ocorridas. Aprender com as vitórias e os fracassos alheios e repassar os conhecimentos adquiridos à tropa são grandes atribuições do príncipe. Nota-se que o papel dos príncipes não está muito distante daquilo que se considera ser o papel dos líderes atualmente. Obviamente, o líder não prepara sua equipe para um combate corpo a corpo, aos moldes de Maquiavel, mas seguramente para a guerra de talentos, para a digladição entre as empresas, na conquista de novos e maiores mercados, e para a guerra de preços, na busca de mais consumidores, desenvolvendo produtos com maior qualidade. Esse líder deve, então, preparar o grupo para momentos de instabilidade, incerteza e disputa, disputa pelo objetivo **final** – a sobrevivência no mercado – e, se possível pelo melhor **meio** – o aumento na produtividade e no lucro.

Maquiavel tece uma gama de atributos positivos e negativos que o príncipe poderia possuir, dando supremacia e preferência aos bons atributos. Entretanto, o autor está cômico da necessidade de ambas as qualidades, de acordo com o que a situação lhe exigir. “[...] não evite o príncipe de incorrer na má fama daqueles vícios que, sem eles, difícil se lhe torne salvar o Estado; pois se bem considerado for tudo, sempre se encontrará alguma coisa que, parecendo virtude, praticada acarretará ruína, e alguma outra que, com aparência de vício, seguida dará origem à segurança e ao bem-estar” (Maquiavel, 1976, p. 90).

É importante não perder de vista o enfoque dado pelo autor na manutenção, tão ou mais difícil que a conquista, do poder. Isso se reflete atualmente quando se abandona o estigma de que o líder deve ser “bonzinho” e não pode repreender seus colaboradores. O líder deve, assim que a situação exigir, ter uma postura mais diretiva, redirecionando os esforços do grupo. O líder, nesse momento, pode até estar colocando em risco sua posição na equipe ou mesmo criando inimizades, porém garantirá o sucesso da equipe rumo aos objetivos pretendidos.

Temido ou amado? É a grande questão da obra de Maquiavel, que a muitos, senão a todos, estarrece. O ideal, responde o autor, seria conciliar ambos o amor e o temor. Na impossibilidade de tal fato, sobrepe-se o temor ao amor. Justifica-se a escolha por ser muito mais difícil trair e ofender a quem se teme do que a quem se ama, “posto que a amizade é mantida por vínculo de obrigação que, por serem os homens maus, é quebrado em cada oportunidade que a eles convenha; mas o temor é mantido pelo receio de castigo que jamais se abandona” (Maquiavel, 1976, p. 96).

O eterno conflito temido ou amado fez dessa obra um clássico. Muitas das situações atuais podem ser analisadas e compreendidas tendo-se como parâmetro os ensinamentos de Maquiavel. É o caso daquele líder que sabe dosar liberdade e participação com autoridade e respeito. Ele sabe ser doce ao mesmo tempo em que é incisivo. Ele coloca suas opiniões de maneira firme, sem argumentos frouxos ou superficiais, mas abrindo espaço para possíveis questionamentos. Lamentável é a opção pelo temor, pela coação, pela ameaça, quando não se consegue o comprometimento das pessoas pelas vias mais honrosas.

É ainda aconselhado ao príncipe evitar que atraia o ódio de seus súditos, senão pode vir a perder credibilidade. Para que o príncipe não atraia o ódio, mas seja temido pelo povo, deve abster-se, sobretudo, dos bens alheios e das mulheres de seus concidadãos e súditos; já o derramamento de sangue é permitido quando existir ocasião conveniente que justifique sua atitude. Nas organizações, encontramos líderes que sabem se fazer respeitar sendo repreensivos em alguns momentos e sendo mais condescendentes em outros. O líder, segundo Bennis (1996), deve personificar os objetivos traçados, fazendo que sua presença lembre seus colaboradores das metas a cumprir e do compromisso estabelecido. Não há razão para se fazer temer pelos seus colaboradores, estratégia muito usada até pelo sistema de ensino. Quando os indivíduos têm maturidade, não há motivo para a aplicação de punições e sanções (Sievers, 1990). Tais indivíduos possuem consciência de que a dedicação com que realizam suas atividades traz grandes retornos à organização, mas em primeiro lugar o retorno recai sobre eles mesmos, pois a satisfação e a motivação são intrínsecas. Além disso, o mercado está atento para os bons profissionais; a competitividade naturalmente seleciona os mais empregáveis. Já os erros estão sendo vistos como uma oportunidade de aprendizado e servem de laboratório para o florescimento de novas idéias (Garvin, 1991).

A força do leão ou a astúcia da raposa é outro dilema retratado na obra O Príncipe. Este conflito confere a Maquiavel a má fama que determinou o sentido do adjetivo **maquiavélico**, que significa a ausência de preceitos éticos ou morais, é aquele que age com

má fé, por meio de um procedimento astucioso e traiçoeiro (Ferreira, 1978). Há dois métodos de combate, um pela lei e outro pela força. Quando se esgotam os recursos legais, é aconselhado o uso da força, ao modo dos animais. É aí que entram o leão e a raposa, cada qual com suas características: o leão com a força utilizada com lealdade, e a raposa com a astúcia e o ardil. “É preciso, portanto, ser raposa para conhecer os laços e leão para aterrorizar os lobos” (Maquiavel, 1976, p. 102).

Um príncipe que aja somente como leão fica prejudicado, pois pode comprometer seus interesses. Maquiavel conforta o príncipe que precisou empenhar sua palavra e depois quebrou sua jura afirmando haver inúmeras razões que justificassem sua ação. A integridade do príncipe na manutenção da palavra dada é, muitas vezes, deixada de lado em favor de uma conduta mais ardilosa. Aos olhos do conselheiro Maquiavel, saber agir como raposa é o caminho que traz mais vantagens. Contudo, é preciso simular e dissimular essa postura. O príncipe precisa, ao menos, aparentar ser um homem piedoso, fiel, humano, íntegro e religioso. Seu espírito deve estar preparado para demonstrar essas qualidades e, quando necessário, tornar-se o oposto a elas, com o objetivo de manter o Estado sob seu domínio.

Todas essas artimanhas são possíveis porque poucos são aqueles que percebem a essência; a maior parte das pessoas julga pelas aparências. E mais, “aquele que engana sempre encontrará quem se deixe enganar” (Maquiavel, 1976, p. 102). Para os críticos ou simples leitores dessa obra, aí está a grande separação dos princípios éticos do poder. Para outros poucos (Bignotto, 1992), Maquiavel não diz que não é preciso possuir a piedade, a fidelidade, a humanidade, a integridade e a religiosidade, mas, no mínimo, aparentar possuir essas qualidades. Não se admite mais, tanto nas organizações como em qualquer outro ambiente, uma demonstração superficial desses atributos. Busca-se, mais do que nunca, transparência, dignidade, confiança e ética entre as pessoas, preferencialmente um equilíbrio harmonioso entre as éticas embasadas na convicção e na responsabilidade (Ramos, 1983; Covey, 1994; Mitroff et al., 1994; Bennis, 1996).

O príncipe deve estar atento a duas ameaças: uma de ordem interna, relativa aos súditos, e outra de ordem externa, da parte dos potentados estrangeiros. Dos potentados “se defende com boas armas e bons amigos; e sempre que tenha boas armas terá bons amigos” (Maquiavel, 1976, p. 106). Já a situação interna será assegurada desde que a externa esteja controlada. Ainda há um porém: os súditos podem conspirar secretamente, o que pode ser facilmente sanado, como já se mencionou, resguardando-se o príncipe de ser odiado pelo povo. Quando o povo é benévolo para com o príncipe, este não precisa dar tanta importância

às conspirações, mas quando a situação não lhe é favorável, sentindo o povo ódio pelo príncipe, este deve temer a tudo e a todos (Maquiavel, 1976).

Outro artifício recomendado que serve para proteger o príncipe do ódio do povo é isentar-se das tarefas odiosas, reservando-se para si apenas as tarefas de graça. As ações de um príncipe devem retratar grandeza, coragem, gravidade e fortaleza. Estimar os grandes e não ser odiado pelo povo é uma das peças-chave para a manutenção do poder. O quadro da política nacional reveste-se dessa lógica; os grandes favorecidos pelas decisões governamentais não são os pequenos empresários, os pequenos produtores ou a classe mais baixa de trabalhadores que mais necessitam de tais benefícios. A preocupação central dos governantes consiste em não desagradar os poderosos, aqueles 4,9% que concentram a maior renda, no topo da pirâmide (Leite e De Mari, 1999).

Além da preocupação para com os grandes e para com o povo, houve, entre os imperadores romanos, uma terceira preocupação: suportar a crueldade e a ambição dos soldados. A dicotomia entre a paz, preferida pelo povo, e o ânimo militar, preferido pela milícia, deixa o príncipe em uma delicada situação. Antes de tudo, deve ter em mente a necessidade de ter a seu lado todas as classes. Sendo difícil esse feito, o príncipe deve buscar, em primeiro lugar, o apoio das classes mais poderosas; neste caso, o apoio do exército é preferível ao apoio do povo. Essas atitudes levam a um paradoxo: “o ódio se adquire tanto pelas boas quanto pelas más ações: [...] querendo um príncipe conservar o Estado, freqüentemente é forçado a não ser bom, pois quando aquele elemento mais forte, povo, soldados ou grandes, de que julga necessitar para manter-te, é corrompido convém que sigas o seu desejo para satisfazê-lo; então, as boas obras tornam-se tuas inimigas” (Maquiavel, 1976, p. 109-110). Nesse impasse, o príncipe precisa de um equilíbrio para tomar qualquer atitude, seja em favor do povo, seja em favor dos soldados, ou, ainda, em favor dos grandes, para que nenhum deles se sinta prejudicado e acabe arquitetando algum tipo de vingança, que pode resultar na morte do príncipe.

Como isso se reflete nas organizações? Na adesão a conchavos com os superiores para se manter o tempo necessário no poder, na corrupção de um subordinado para evitar a descoberta e o estouro de um escândalo. Exemplos desse tipo há vários. Como se vê, Maquiavel retratou uma época de disputa pelo poder que se perpetua até os dias de hoje; talvez a diferença básica é que os recursos utilizados para solapar o inimigo atualmente sejam mais sofisticados.

Para ser estimado, o príncipe deve dar exemplos raros, mesmo com atitudes impiedosas ou cruéis aceitas para a época. Punir e recompensar alguém que realiza algo de extraordinário, ruim ou bom, na vida civil surte efeitos positivos para o príncipe. Cada ação do príncipe deve demonstrar o quanto ele é inteligente e superior (Maquiavel, 1976). Ter verdadeira amizade ou inimizade por outrem é primordial a um príncipe que quer ser estimado. Permanecer neutro traz mais malefícios que benefícios, pois se dois poderosos vizinhos travam uma luta, o vencedor terá que ser temido; a falta de definição torna o príncipe presa do vencedor e não haverá nada ou ninguém que o defenda ou o acolha. “O vencedor não quer amigos suspeitos ou que não o ajudem nas adversidades; quem perde não te recebe por não teres querido correr a sua sorte de armas em punho” (Maquiavel, 1976, p. 124). Nesse caso, o princípio fundamental de Maquiavel é transparente, a política é a arte de saber optar pelo “mal menor”. Algumas vezes, no contexto das organizações, a existência de informações escassas induz o gestor a uma escolha por eliminação, situação em que a escolha é feita pelo menos danoso.

Mais um recurso para o príncipe ser estimado é premiar os cidadãos que engrandecem a sua cidade ou o seu Estado, ornando suas propriedades, exercendo seu comércio, por exemplo. Ademais, celebrar junto com o povo datas comemorativas, prover festas e espetáculos e reunir-se com corporações de arte ou grupos sociais é dar prova de humanidade e munificência. Novamente, tem-se similaridade com o momento atual: “pão e circo” é o lema de muitos candidatos a cargos públicos. Não surpreende o fato de esses candidatos elegerem-se. Na organização também não é muito diferente, estimula-se a formação de grêmios e associações, a promoção de gincanas e exposições artísticas como manifestações sociais, satisfazendo a necessidade de afiliação das pessoas (Maslow, 1975). Com isso, a fidelidade dos indivíduos para com a organização é reforçada aumentando a dedicação destes, o que possivelmente aumentará a produtividade.

O príncipe é alertado para a escolha de seus ministros. Para conhecer um ministro, deve ser observada sua conduta; se ele pensar em si antes de pensar no príncipe, buscando satisfazer primeiro os interesses próprios, jamais merecerá a confiança do príncipe. Por outro lado, o príncipe que deseja conservar o bom ministro deve promovê-lo de todas as formas com honrarias, riquezas e cargos, de modo que perceba que não possa ficar sem a proteção do príncipe e contente-se com aquilo que o príncipe tem lhe oferecido e proporcionado – as honras, riquezas e cargos (Maquiavel, 1976). Há pouco prevalecia a insígnia do “operário-padrão”, do “vestir a camisa”, todos os interesses pessoais eram subestimados em favor dos

interesses organizacionais. Com a perda da estabilidade econômica, os empregos tornam-se temporários, as organizações não mais apadrinham seus funcionários até o final da carreira, decreta-se o fim da fidelidade canina.

O trabalho tem duração definida, entretanto a dedicação do funcionário à empresa, mesmo que provisória, é muito intensa. Exige-se dos indivíduos competência máxima; em contrapartida, seus interesses são respeitados e considerados. Da atividade profissional exercida devem emergir outros ganhos que não somente os materiais, como o crescimento pessoal e experiência em atividades novas e desafiadoras. Nisso reside o comprometimento verdadeiro do funcionário. O indivíduo será “um bom ministro” se trouxer resultados para a organização; não é uma questão de resguardar os interesses do superior, mas, sim, de atingir os objetivos propostos.

Um ponto que o príncipe precisa ter cautela é com a presença de adulares. É prazeroso contar com alguém que afague o ego do príncipe, entretanto romper com essa ilusão passageira pode resultar em menosprezo. Para escapar da adulação, o príncipe precisa esclarecer que a verdade não lhe ofende, se bem que isso pode sugerir que lhe faltem com a devida reverência (Maquiavel, 1976). Um outro procedimento parece a via mais adequada, sustenta o autor: escolher homens sábios e somente a eles confiar a liberdade em falar ao príncipe o que ele lhes perguntar e nada mais. O aconselhamento é sempre bem-vindo, mas vindo das pessoas certas e sobre aquilo que venha a solicitar. Maquiavel (1976, p. 132-133) alerta que “um príncipe que não seja sábio por si mesmo não pode ser bem aconselhado, a menos que por acaso confiasse em um só que de todo o governasse e fosse homem de extrema prudência. [...] os bons conselhos, venham de onde vierem, devem nascer da prudência do príncipe, e não a prudência do príncipe resultar dos bons conselhos”.

Alguns elementos podem ser considerados quando se correlacionam tais assertivas do autor com a estrutura organizacional. Primeiro, é a centralização. Para Hall (1984), centralizar ou descentralizar é distribuir mais ou menos o poder. A centralização na tomada de decisões vem sendo gradativamente abolida da esfera organizacional, pois a eficácia na tomada de decisões é maior na medida em que os principais envolvidos têm liberdade para fazer suas próprias escolhas. Subjacente à descentralização no processo de tomada de decisão está a reunião de opiniões das partes envolvidas; não ocorrem escolhas unilaterais, mas sobressai uma escolha a partir do efeito sinérgico.

O outro elemento é a comunicação como troca de informações e transmissão de significados, constituindo a essência da organização (Katz e Kahn, 1970). A valorização atual

das pessoas e idéias na organização orienta a importância da comunicação (Hall, 1984). É necessário levar em conta as interpretações pessoais numa relação social de troca de informações. Mesmo a forma como se percebe o outro influi na comunicação pela expectativa que é criada (Hall, 1984). Enfim, defende-se a idéia de troca maciça de opiniões e informações entre todas as pessoas independentemente das posições hierárquicas ocupadas. Isso deve contribuir sobremaneira para o enriquecimento de idéias de um líder, e não é por caso que muitos presidentes estão permitindo maior acesso de todos os funcionários a ele, para troca de informações. Se as organizações são vistas como sistemas há sempre uma retroalimentação para perceber a interdependência entre inúmeros fatores e possíveis falhas no sistema (Katz e Kahn, 1970). Mas tal como o príncipe, o líder deve contar com seu bom senso para filtrar as informações que coletar e o cuidado de não deixar seus modelos mentais condicionarem suas interpretações (Senge, 1990).

No penúltimo capítulo da obra que vem sendo examinada até agora, Maquiavel lembra os leitores da força de Deus e da fortuna governando os acontecimentos, impedindo os homens de comandar suas vidas. Entretanto, o autor reluta em deixar-se convencer pela total ausência de livre arbítrio do homem; nesse caso, a sorte comandaria apenas metade das ações humanas. É como um rio torrencial que inunda terrenos, provoca erosão, destrói árvores e edifícios, as pessoas fogem dele sem opor-se ou defender-se. Entretanto, na calmaria, deveriam antecipar-se às inundações, construindo diques e anteparos, de modo que as águas corresse por um canal ou pelo menos seu ímpeto fosse diminuído, causando menos males (Maquiavel, 1976).

Isso é uma advertência ao príncipe que se encontra estável e em progresso e não se prepara para mudanças e reveses. Faz-se imprescindível uma adaptação a novos tempos, sob o risco de arruinar o seu reinado pelo modo ultrapassado de proceder. O autor ainda aconselha a impetuosidade à cautela, pois “a fortuna é mulher, e conseqüentemente se torna necessário, querendo dominá-la, bater-lhe e contrariá-la; e ela mais se deixa vencer por estes do que por aqueles que procedem friamente” (Maquiavel, 1976, p. 142). A audácia é vista como uma aliada para dominar a sorte.

Mais do que em qualquer outra época, a instabilidade se faz sentir no cotidiano organizacional. A audácia e a impetuosidade sugeridas são mais bem apreciadas com a devida cautela no ambiente profissional. Entretanto, os tempos modernos admitem a possibilidade de correr mais riscos e enveredar-se por caminhos ainda não desbravados. É provável tanto colher frutos grandes e saborosos plantados pela primeira vez em terra virgem quanto ser a

terra completamente imprópria para o cultivo da fruta semeada. Pode-se fazer alguns testes antes de plantar a semente, mas o que a sorte pode reservar para cada pessoa só será possível descobrir colocando em prática seus planos. Arriscar-se, ousar, romper os limites e livrar-se da vala comum são alguns requisitos para empreender uma jornada de sucesso com autenticidade.

Além de concluir seus conselhos de forma grandiosa, Maquiavel mostra-se confiante sobre a obra que apresenta, pois, se a Itália depender dos ensinamentos que o príncipe recebeu, ela será consagrada vitoriosa, sabe-se a que preço e com que meios. Será que a realidade de agora foge a esse retrato? Talvez cada pequena comunidade deste imenso planeta almeje ter à frente um grande líder, para amenizar as desigualdades e opressões e para despertar as pessoas para o desenvolvimento organizacional mais verdadeiro, cujas produtividade e rentabilidade sejam consequência não da busca de sobrevivência, mas do convívio saudável entre os indivíduos.

Na maior parte da obra O Príncipe, Maquiavel tece considerações de como **não ser** um líder facilitador. O príncipe não tem escrúpulos: qualquer meio é válido para atingir os fins pretendidos. Já o líder facilitador preocupa-se em eficácia e eficiência, realizando os objetivos traçados da melhor maneira possível. Mesmo com a presença de muitos indivíduos maquiavélicos no cotidiano organizacional, espera-se haver um despertar para os interesses comuns voltados ao desenvolvimento de toda a sociedade, onde muitos serão favorecidos, e não alguns poucos.

Em seguida, é feito um rastreamento nas várias correntes da teoria da administração que se aterá aos aspectos que enfocam a liderança e o estilo de gestão do líder em cada corrente, bem como serão inseridas as teorias de liderança ao momento teórico correspondente. Na exposição feita nas próximas páginas, procura-se seguir a seqüência cronológica em que os fatos se apresentam.

3.2 As Teorias Organizacionais

3.2.1 A Escola Clássica

A Escola Clássica da Teoria Administrativa, com a Administração Científica e a Teoria Clássica, é fruto dos estudos de Taylor e de Fayol, no início do século. Ambas as teorias têm uma conotação excessivamente mecânica da organização, na busca da eficiência organizacional, e o trabalhador é considerado apenas um complemento da máquina, um mero executor (Morgan, 1996). É interessante notar os ângulos opostos em que Taylor e Fayol se posicionaram: o primeiro analisou a administração e a melhoria da produtividade sob o enfoque dos operários, enquanto o segundo observou tais aspectos da organização a partir da chefia, ambos. Há duas grandes limitações nesta abordagem. Segundo Kwasnicka (1991), os motivos econômicos eram considerados a única razão para o homem trabalhar; e um conjunto de variáveis e suas interdependências foram descartados. Com isso, o pragmatismo e o determinismo predominavam. Examinam-se, abaixo, as teorias administrativas da Escola Clássica.

3.2.1.1 A Administração Científica de Taylor

Na busca de tornar a administração técnica e científica, Frederick Winslow Taylor desenvolveu experimentos para dar mais veracidade e controle na condução das tarefas e publicou suas conclusões em 1911, na obra *Princípios da Administração Científica*. No início do século, com o fim da guerra civil, emergia um novo clima industrial para os negócios americanos. O enfoque foi direcionado de uma administração do cotidiano na solução de problemas contingenciais para uma administração em longo prazo, mais geral (George Jr., 1974). Essa necessidade de se cientificar a administração foi, naquela época, satisfeita por Taylor, cujos preceitos são examinados a seguir.

Para melhorar a eficiência das indústrias, o engenheiro Taylor (1979) desenvolveu estudos a partir da observação e da mensuração do trabalho operário. Ele identificou os movimentos adequados que os trabalhadores deveriam realizar para obterem o rendimento máximo de suas tarefas, ocasionando o aumento da produtividade da empresa.

Taylor percebeu que não havia uma definição de padrões efetivos de trabalho, não eram utilizados incentivos para melhorar a atuação dos trabalhadores, as decisões eram tomadas por simples apreciação e intuição, sem nenhuma base conceitual para a devida fundamentação. Havia uma designação inconveniente dos trabalhadores às tarefas, pois, freqüentemente, eles não possuíam habilidades ou aptidão adequada para determinada

atividade. Havia também a ausência das responsabilidades claramente definidas entre patrão e empregado, já que a tarefa a ser realizada estava à mercê das vontades do empregado e isso era considerado prejudicial à produtividade e à eficiência organizacionais. Esse era o contexto organizacional antes da implantação dos princípios da Administração Científica.

Taylor (1979) estava preocupado em eliminar o desperdício e as perdas sofridas pela indústria e aplicar as técnicas e métodos para aumentar a produtividade industrial. Assim, sua pesquisa concentrou-se no estudo de Tempos e Movimentos, permitindo que o trabalhador praticasse a tarefa com o mínimo de esforço e o máximo de produtividade. Para fechar o ciclo da eficiência organizacional, o trabalhador deveria contar com uma boa supervisão funcional, com supervisores em cada fase do processo, para assegurar a excelência nas operações (George Jr., 1974). É a primeira inserção do papel do supervisor. Esse supervisor nada mais era do que um **controlador**. Sua função era averiguar se o trabalho estava sendo feito dentro dos padrões estabelecidos. Caso não estivesse, a devida providência deveria ser tomada.

A supervisão funcional prega que há vários supervisores para uma mesma tarefa. Cada supervisor é especializado em um aspecto, o que reflete a extrema preocupação com o **controle** e com o cumprimento das especificações do processo produtivo.

Em relação à determinação dos métodos de trabalho, a realização das atividades de planejamento, organização e controle ficava sob a responsabilidade dos administradores, pois estavam mais bem capacitados que os trabalhadores. Detecta-se a nítida separação entre o pensar e o executar. Aos executores não se exigia o exercício da reflexão, o pensar a respeito das suas tarefas. Os administradores, sim, pensariam por aqueles. O homem fora fragmentado: ou só comandava ou só executava (Morgan, 1996). Quando executava, estava limitado a apenas uma tarefa de todo o processo.

Antes da explosão do mercado de massa, os operários eram agrupados em células, e o **grupo** era responsável por montar o equipamento, o automóvel, o sapato, o móvel inteiro, por exemplo. Com a busca pelo aumento da produtividade estimulada pelo início da concorrência, apostou-se na especialização do trabalho, em que cada **funcionário** especializava-se em uma pequena tarefa. Esse procedimento agilizava a consecução da atividade, mesmo que fragmentada e ínfima. Diminuía os custos, o tempo de treinamento do indivíduo e o tempo de montagem do automóvel. Em compensação, a rotatividade e o absenteísmo tornaram-se exorbitantes; o *turnover* chegava a 400% em um ano na maior fábrica de automóveis da América, a Ford Motor Company (Ford, 1998). O grande industrial do setor automobilístico, Henry Ford, dedicou grande parte de seu tempo a melhorar a produção de seus automóveis

com vistas a conquistar um consumidor de renda mais baixa, diferente de seus concorrentes que queriam espolar presas fáceis.

O elevado índice de rotatividade dos empregados sugeria a adoção de recompensas financeiras que estimulasse os trabalhadores a não faltar ao trabalho. A filosofia de Ford (1998) era dar aos trabalhadores melhores condições de vida por meio de um salário maior. Seguindo essa premissa, Taylor (1979) e Ford (1998) direcionavam esforços no sentido de pagar salários melhores para ter, em contrapartida, melhor eficiência e produtividade. A concepção vigente de ser humano baseia-se em um homem prático, de habilidades técnicas, de força física, no dá/recebe, na troca de horas, peças ou tarefas realizadas ou trabalhadas por pecúnia. O *Homus economicus* respondia aos estímulos financeiros, apenas. É o modelo de homem operacional de Ramos (1984). Nesse caso, as habilidades intelectuais são esquecidas, o estilo de gestão adotado é o **mecanicista**, relegando o homem a simples executor, nada mais.

George Jr. (1974) afirma que os estudos de Taylor destacaram também o uso de padrões em cada fase do produto, sempre ressaltando a necessidade de padronização, de uniformidade como prelúdio aos altos padrões de operação e qualidade do produto.

Nessa teoria, esperava-se do chefe uma **supervisão** rígida para manter o controle dos processos de trabalho preestabelecidos. Seu papel era de controle, supervisão, já que o homem era visto como um ser indolente, propenso à vadiagem. Mesmo com pressupostos estreitos em relação ao ser humano, foi a insistência de Taylor sobre o estudo do trabalho que impulsionou a prosperidade dos países desenvolvidos. Essa insistência aumentou a produtividade do trabalhador manual, elevando o nível do simples operário a trabalhador “semi-especializado” das indústrias da produção em massa. Para Drucker (1971), essa foi a grande realização da gerência até hoje: ter tornado produtivo o trabalhador manual.

3.2.1.2 A Teoria Clássica de Fayol

Outro engenheiro enveredou-se pelo caminho das organizações. O francês Henri Fayol, na obra *Administração Geral e Industrial*, publicada originalmente em 1916, iniciou seus estudos administrativos do topo para a base, defendendo a premissa de que uma boa gerência garantiria a produtividade da organização. Como pioneiro, Fayol incorreu no erro de

confiar demais nas suas próprias impressões (Silva, 1974). De qualquer modo, a identificação dos princípios e das funções administrativas permitiu uma melhoria no desempenho dos chefes e das empresas.

Segundo a classificação do engenheiro francês, há seis grupos de funções essenciais na empresa: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. A **função administrativa** reteve especial atenção de Fayol. De acordo com seus estudos, essa função espalha-se proporcionalmente em todo o contexto organizacional. O nível mais alto exerce as atividades administrativas preponderantemente, mas não deixa de realizar as demais, inclusive as técnicas. No nível mais baixo, há também a execução da função administrativa, porém em menor grau. Dentro da função administrativa, Fayol (1977) desenvolveu um conjugado de atividades inerentes a qualquer organização, que compreende a capacidade de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A função administrativa está representada por seus dirigentes, que respondem, em maior ou menor grau, pela responsabilidade do setor, área ou departamento ao qual estão vinculados.

Para que um dirigente possa praticar a arte ou exercer o dom de comandar, Fayol delineou oito regras (Silva, 1974). Antes de expô-las, é conveniente observar as expressões utilizadas por Fayol para se referir ao comando como um dom ou arte. Ele deixa transparecer certa dubiedade entre arte e ciência. Não estaria ele fugindo ao pressuposto de Administração Experimental? Ou Fayol já, inconscientemente, pressentia que não podia contar apenas com as conclusões tiradas de suas observações? Seria necessário conciliar fatores não identificáveis? Ou estaria ele se referindo somente ao exercício da autoridade ou ao carisma pessoal?

As regras que Fayol constatou não são consideradas definitivas, mas são de tal importância que não devem ser ignoradas. Sinteticamente, elas abordam (1) o profundo conhecimento do pessoal; (2) a eliminação dos incapazes; (3) o acompanhamento das convenções estipuladas entre a empresa e os seus agentes; (4) a postura do chefe de servir de bom exemplo; (5) a realização periódica de inspeções no corpo funcional; (6) a realização de reuniões com os principais colaboradores para garantir a unidade de direção e a convergência de esforços; (7) a não-obsessão aos detalhes; e, (8) o empenho por fazer presente no pessoal a atividade, a iniciativa e o devotamento.

Ao examinar esses oito preceitos, há, no segundo, quarto, sexto e oitavo preceitos, a exigência de **contato constante entre os chefes e subordinados** (Urwick *apud* Silva, 1974). O primeiro pressuposto não é citado, mas acredita-se que também possa ser incluído nesse

segmento. O terceiro e o quinto preceitos são dependentes de regulamentos e ordens de serviço preestabelecidos, e não causam preocupações ao chefe. Quanto ao sétimo, diz respeito ao cumprimento eficiente dos demais preceitos, como também ao modo pelo qual aos outros se deve obedecer, ou seja, a necessidade de ter a quem se possa delegar as outras funções administrativas (Urwick *apud* Silva, 1974). Mesmo que se olhe essas premissas pelas lentes de um estilo de gestão ultrapassado, percebe-se a necessidade inerente de uma forte proximidade entre os chefes e os seus funcionários.

Na tentativa de orientar a função administrativa, Fayol listou uma série de princípios que visam a uma maior eficiência organizacional. Em consonância com os 14 princípios desenvolvidos, a liderança aparece implícita ou explicitamente em todos eles. Ao comentar cada um desses princípios, ressaltar-se-á a presença, o funcionamento e a importância da liderança elucidada por Fayol (1977). São eles:

1) Divisão do Trabalho

Quanto mais complexo o organismo, mais especializado ele será, já que possui uma maior distribuição das atividades. Dentro das organizações, a divisão do trabalho proporciona a realização da tarefa com grande precisão, na medida em que, quanto mais se pratica a mesma atividade, mais apto se estará a realizá-la. Sob o ponto de vista do chefe, a divisão do trabalho facilita o controle, e o chefe adquire mais habilidade e segurança por tratar especificamente dos mesmos assuntos. O resultado esperado para essa especialização de funções é um maior rendimento do indivíduo e da coletividade (Fayol, 1977).

2) Autoridade e Responsabilidade

O princípio da autoridade e responsabilidade trata do “direito de mandar e do poder de se fazer obedecer” (Fayol, 1977, p. 45). Esse princípio ainda menciona os tipos de autoridade que o chefe pode ter: a **autoridade estatutária ou regimental**, legitimada pelo cargo que ocupa ou função que exerce, e a **autoridade pessoal**, sendo aquela que deriva das idiossincrasias do chefe – sua habilidade de comando, de discernimento, seus valores morais, sua conduta pessoal. O dito “bom chefe” deve possuir a autoridade pessoal para bem cumprir a autoridade estatutária.

3) A Disciplina

A disciplina é resultante de convenções diferentes e variáveis, e submete os indivíduos aos mais diversos padrões de obediência, de assiduidade, de atividade e de presença, que diferem, com efeito, de uma empresa para outra (Fayol, 1977). Para Fayol, quando algo não sai bem, a responsabilidade é atribuída à incapacidade dos chefes, pois estes são os únicos detentores do planejamento das operações; os empregados são meros executores. Segundo o autor, há três meios para se estabelecer e manter a disciplina. O primeiro é a existência de bons chefes em todos os níveis hierárquicos, principal pressuposto com que Fayol trabalha para balizar sua teoria. O segundo meio é ter contratos claros com os subordinados e, de preferência, equitativos. E como terceiro meio está a aplicação judiciosa de sanções penais a todos os trabalhadores. Todos os preceitos desenvolvidos visam à garantia da disciplina.

4) A Unidade de Comando

Cada funcionário só deve responder a um único chefe. Para Fayol (1977), a violação deste princípio pode abalar a autoridade, a disciplina, a ordem e a estabilidade. A unidade de comando organiza um negócio dividindo atribuições e separando poderes.

5) A Unidade de Direção

É a convergência de esforços para o alcance do objetivo estabelecido. Esse princípio defende a existência de um só chefe e um só programa para que haja eficiência na empresa. A discordância de Fayol em relação à existência de mais de um coordenador equivale a dizer o mesmo que “um corpo com duas cabeças é um monstro” (Fayol, 1977, p. 40).

Aqui há uma contraposição forte entre as concepções de Taylor e Fayol. Taylor, como já se expôs, defendia a existência de supervisão multifuncional, ou seja, para cada operação, um supervisor. Já Fayol não admite essa forma de acompanhamento.

6) A Subordinação do Interesse Particular ao Geral

Os interesses individuais são rechaçados do ambiente organizacional. Se alguém ousa trazer seus interesses pessoais para a organização, é enquadrado na esfera da ignorância, da ambição, do egoísmo, da indiferença e da fraqueza, pois “todas as paixões humanas tendem a fazer perder de vista o interesse geral em proveito do interesse particular” (Fayol, 1977, p. 40). Isso vai contra a natureza humana, mas, aos olhos de Fayol, os interesses particulares devem submeter-se aos organizacionais. O autor admite que ambos são igualmente

respeitáveis, mas se contrapõem e é preciso conciliá-los, sendo essa uma das grandes dificuldades na arte de administrar.

7) A Remuneração do Pessoal

Aos olhos dos administradores, as retribuições financeiras concedidas aos colaboradores são sempre justas. Remunerando-os adequadamente, a produção é maximizada. Quem define o salário dos empregados é o patrão, mas com dependência de alguns fatores como carestia da vida, abundância ou escassez do pessoal, o estado geral do negócio e a situação econômica da empresa. Depois, leva em conta o valor dos funcionários e, por último, o modo de retribuição. Há o pagamento por dia, por peça e por tarefa. Neste princípio, o registro da presença ou influência do nível gerencial está em assegurar o zelo dos operários e a paz das oficinas (Fayol, 1977).

8) A Centralização

Neste princípio, é feita uma analogia com o cérebro humano: todas as sensações convergem para o cérebro e dele partem as ordens que direcionam e comandam todo o organismo. Fayol (1977) refere-se à concentração da autoridade, nesse caso, no topo da hierarquia da organização. Seu objetivo é a melhor utilização das faculdades de todo o pessoal. Por isso, pode ser flexível: numa pequena empresa o nível de centralização é muito grande, está concentrado no chefe, que diretamente dá as ordens aos operários inferiores. Numa grande empresa, as ordens precisam passar por vários níveis hierárquicos, onde se reconhecem fatores subjetivos na transmissão das ordens de cada chefe.

Fayol (1977, p. 48) admite que “cada gerente põe, voluntariamente, um pouco de si na transmissão e na execução das impressões recebidas, pois ele não age como simples engrenagem”. A centralização ou a descentralização estão condicionadas àquela que proporcione o melhor rendimento da empresa, é um critério a escolher em consonância com os objetivos pretendidos. Assim, o chefe desempenha a sua função, e os seus subordinados ficam limitados a agentes de execução.

9) A Hierarquia

É a graduação de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade, de forma descendente, categorizando os chefes. Essa via hierárquica é por onde passam as ordens em diferentes graus (Kwasnicka, 1991). De acordo com os demais princípios, é uma forma de garantir o respeito dos níveis inferiores aos superiores e facilitar a manutenção da disciplina,

da ordem e do controle. O chefe vale-se da sua posição superior para adquirir o respeito e cumprimento das regras e ordens estabelecidas.

10) A Ordem

É a ordem material e humana. Cada coisa deve estar em seu lugar, é um princípio elementar de arrumação.

11) A Equidade

Para evitar desconfiança do pessoal, há a eliminação do favoritismo. Todos são tratados de maneira uniforme. Os cargos iguais têm a mesma função e recebem a mesma remuneração. Para não causar discórdia entre chefes e subordinados, os primeiros devem ter a mesma postura diante de situações de animosidade.

12) A Estabilidade do Pessoal

Cada funcionário precisa ter um período de tempo razoável para se estabelecer na função atribuída, tornando-se estável. Os altos índices de rotatividade e absentismo comprometem o desempenho dos empregados e a produtividade da organização, por isso a segurança é necessária. A troca constante de funcionários dificulta o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os colegas e os chefes, além de aumentar os custos de treinamento.

13) A Iniciativa

Conforme a definição de Fayol (1977), este princípio relata o delineamento de um plano e a garantia de seu sucesso pela iniciativa e determinação. Nota-se que ele não faz referência à utilização da criatividade, mas somente ao cumprimento exaustivo dos planos. O empregado tem de produzir de acordo com o que é determinado pelos chefes. Onde entra sua iniciativa, então? Se lhe é permitido criar, não fica claro na obra de Fayol.

14) A União do Pessoal

Prega o entrosamento das pessoas para o bom andamento da organização. Deve haver harmonia entre os colaboradores, o que “dá garantia de que a empresa funcionará com vitalidade. [...] há idéia de cooperação e não-competição” (Kwasnicka, 1991, p. 62). Supõe-se

que esse entrosamento parta dos chefes como elo de ligação entre os funcionários, mas é também um princípio pouco explorado por Fayol, que não dá detalhes. Neste princípio, fica evidente a importância do relacionamento interpessoal entre os indivíduos e uma boa articulação do chefe, uma vez que ele é o responsável por esse papel de integração.

O papel da liderança foi sobejamente enfatizado nos estudos de Fayol (1977). Deve haver a presença de uma chefia em todo e qualquer nível organizacional para garantia do **controle** e boa produtividade da empresa. Chefia, no contexto em que Fayol se encontrava, era o termo empregado para os controladores, cujas atribuições eram de **averiguação** e **conferência** entre a descrição e o objetivo da tarefa e o realmente efetuado. Desse modo, o estilo de gestão a ele associado também é o **mecânico** (Kwasnicka, 1991; Morgan, 1996), **determinístico** (Kwasnicka, 1991) e **intervencionista**.

O fator informal, aquele inseparável da condição humana de relacionamento social, foi absolutamente ignorado. Passa despercebida a necessidade de convívio social do ser humano trabalhador, tão importante para fins de auto-realização, de aceitação social. Todas as formas de envolvimento entre as pessoas também seguem os padrões estipulados pela organização, pelos manuais. Na verdade, o relacionamento entre as pessoas era permitido dentro dos limites aceitáveis e permissíveis pelos superiores. Era uma liderança até certo ponto rude, as pessoas eram tratadas com impessoalidade, e as preocupações que se tinha sobre elas retratavam uma espécie de manutenção dessas máquinas, como se fosse um óleo lubrificante para mantê-las em funcionamento.

Esse fato faz com que Fayol menospreze os aspectos psico-organizacionais que permeiam qualquer inter-relação entre pessoas ou pessoas e coisas, impedindo-o de ver aspectos de conflitos grupais, surgimento de grupos informais, a não-aceitação da anulação de objetivos pessoais organizacionais, a disputa natural por poder. A não-existência desses fatos leva-nos a crer que as pessoas funcionam como máquinas, sem sentimentos de qualquer espécie (Kwasnicka, 1991, p. 64).

A Escola de Relações Humanas deu o merecido destaque à organização informal, como será explicitado a seguir.

3.2.2 A Escola de Relações Humanas

Por volta de 1920, estava emergindo na sociedade americana a preocupação em aumentar a participação dos funcionários na administração das empresas, libertando-os dos conceitos rígidos e mecânicos da Teoria Clássica (Chiavenato, 1993).

Nesta mesma época, houve o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente da psicologia e da sociologia, e a tentativa de aplicá-las às organizações. Nos estudos para aumento da produtividade, Elton Mayo e seus colaboradores, de 1929 a 1933, desenvolveram pesquisas para focalizar os fatores que deveriam ser melhorados para que o rendimento do funcionário fosse cada vez maior. Concomitantemente, Mary Parker Follett desenvolvia estudos que se destacavam por sua lucidez e por tratar de maneira inédita questões polêmicas da administração, mais especificamente da gerência (Lodi, 1984). Por isso, Wahrlich (1977) chega a separar Follett e Mayo em duas correntes distintas. Vê-se que os estudos de Follett só agora parecem ser compreendidos e ter seu valor reconhecido. Leitores de Follett como Peter Drucker, Warren Bennis ou Rosabeth Moss Kanter, por exemplo, a consideram uma verdadeira visionária. A exemplo de Wahrlich, tratar-se-á de Follett à parte. Esta fase da teoria administrativa forneceu importantes contribuições às teorias sobre liderança.

3.2.2.1 A Teoria de Relações Humanas de Elton Mayo

A Teoria de Relações Humanas busca a solução de algumas deficiências da Escola Clássica, muito embora elas sejam freqüentemente tratadas de modo indireto e superficial (Kwasnicka, 1991). Essas deficiências podem ser chamadas de buropatologias e são divididas em conformismo, objetivos obscuros, crescimento descontrolado, rigidez, especialização dos problemas e perda de motivação.

Os estudos de Mayo focalizaram um grupo de funcionárias da indústria de relés telefônicos em Hawthorne, um bairro de Chicago, que intitulou o trabalho por eles realizado: A Experiência de Hawthorne. A pesquisa reduzia e aumentava elementos considerados condicionantes da produtividade, como a iluminação, horários de descanso, lanches, redução do horário de trabalho, entre outros.

Surpreendendo todas as expectativas dos pesquisadores foi identificada uma nova variável no processo produtivo: o fator humano. A lacuna deixada pela Escola Clássica enfocou uma maior valorização do corpo social, em que o indivíduo reage de acordo com sua interação com o grupo em que está envolvido. A Escola de Relações Humanas trouxe uma nova postura de tratamento e consideração ao indivíduo, viu que a participação dos funcionários no processo de decisão fazia com que a produção crescesse progressivamente (Kwasnicka, 1991).

Ao identificarem que a “organização informal”, baseada em relações de amizade e interações não planejadas, pode existir lado a lado com a organização formal, concebida nos “planos” definidos pela administração, os estudos causaram um importante abalo à teoria clássica da organização. Esses estudos mostraram bem claramente que as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos como pelo planejamento formal e que os teóricos organizacionais devem prestar muita atenção ao elemento humano (Morgan, 1996, p. 45).

Essa teoria aplicou as técnicas de dinâmica de grupo de Kurt Lewin e fundou conceitos como motivação, comunicação e liderança entre os grupos. Foi a primeira corrente teórica a tratar abertamente das questões de liderança influenciando no rendimento dos grupos. Barnard (1938) deu enfoque à cooperação entre as pessoas, ao invés de coordená-las seguindo a linha da autoridade. Para ele, as pessoas estão dispostas a cooperar e são capazes de se comunicar a fim de contribuir para o alcance dos objetivos. Nesse caso, o homem pratica o que ele chamou de interação social, pois o homem estaria em constante contato e troca com outras pessoas.

Mesmo com inúmeras limitações metodológicas, os estudos realizados na fábrica em Hawthorne são “a fundamentação histórica mais importante quanto ao conhecimento do comportamento humano nas organizações” (Kwasnicka, 1991, p. 75). Abrem-se as portas rumo ao infundável conhecimento a respeito do comportamento humano nas organizações. Mayo tinha uma visão mais ampla que seus predecessores, via o administrador como o responsável por desenvolver sensibilidade e percepção para compreender melhor as pessoas (Kwasnicka, 1991). A primeira teoria de liderança nesta escola, **Teoria dos Traços de Personalidade**, iniciou a eclosão dos estudos mais sérios sobre liderança.

A **Teoria dos Traços de Personalidade** originou-se de pesquisas disponíveis entre o período de 1904 a 1948. Esse enfoque observou que os verdadeiros líderes são aqueles que nascem com certas características que os colocam em predisposição à liderança, que possuem

mais coragem, mais agressividade, maior poder de decisão e mais articulação do que os não-líderes. Os líderes, segundo essa teoria, mostraram-se também mais extrovertidos, inteligentes e autoconfiantes. O conjunto dessas pesquisas isolou aproximadamente 34 traços de personalidade típicos de bons líderes (Bergamini, 1994). Essa teoria é muito questionada, pois milhões de pessoas possuem essas características e sequer pensam em tornarem-se líderes. Outras, ocupando posições de liderança, não possuem tais ingredientes em sua personalidade (Stoner e Freeman, 1985).

A ênfase dada aos relacionamentos interpessoais estimulou muitos estudos acerca da liderança. As pesquisas realizadas sobre **como os líderes deveriam ser** não foram suficientes para delinear uma teoria efetiva sobre liderança. Partiu-se, então, no início da década de 50, para outra etapa do estudo: **como os líderes eficazes agiam**. Daí surgiu a **Teoria dos Estilos de Liderança**. Esse é um fator possível de ser aprendido, diferentemente da Teoria dos Traços de Personalidade, em que o líder possui características que lhe são inatas. O estilo é compreendido como o conjunto de comportamentos relativamente longos que caracterizam uma pessoa, independentemente da situação (Fiedler e Chemers, 1981). Outra teoria de liderança classifica os **Estilos de Liderança**, que englobam o estilo de tratamento despendido aos funcionários. Varia do mais autocrático ao mais liberal, intermediado pelo estilo democrático, conforme a pesquisa encabeçada por Lewin (1939).

É interessante, nesse momento, lembrar que a maioria dos estudos sobre liderança está concentrada nos Estados Unidos, e as análises realizadas sobre a expectativa dos liderados possuem idiosincrasias derivadas da cultura local. Podemos exemplificar essa consideração a partir de Chemers (*apud* Fiedler e Chemers, 1981), quando foi verificado que os americanos consideram um bom líder aquele que é basicamente estruturador ou basicamente atencioso; já os iranianos preferem um líder “benévolo, paternal, que lhes diga exatamente o que fazer” (Fiedler e Chemers, 1981, p. 45).

O tema liderança foi bastante discutido na sua relação de influência com os grupos. Segundo pesquisa realizada por Lewin, White e Lippitt, com crianças de dez anos de idade, os pesquisadores perceberam que o estilo democrático é considerado o mais apropriado, mas isso não exclui a necessidade dos demais estilos em outros momentos. O quadro exposto abaixo traz a correlação entre os estilos e as respectivas atitudes do líder e dos subordinados.

**QUADRO 5. ESTILOS DE LIDERANÇA – AUTOCRÁTICO,
DEMOCRÁTICO E LIBERAL**

Comportamento	Autocrático	Democrático	Liberal
Objetivos	O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Atividades	As providências e as técnicas para execução das tarefas são determinadas pelo líder.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário.	O líder assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. A participação do líder é limitada.
Divisão das tarefas	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar, como também seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo. Cada membro escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou escolha do companheiro de trabalho, que fica completamente a cargo do grupo.
Feedback	O líder é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura integrar-se ao grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Pronuncia-se somente quando perguntado.

Adaptado de Chiavenato, 1993.

Percebe-se que esta teoria deu grande ênfase aos relacionamentos interpessoais. Permitiu a convivência harmônica entre a organização formal e a informal, pois havia importantes reflexos na produtividade dos trabalhadores. As conclusões de Mayo e sua equipe forneceram um novo incremento ao aumento da rentabilidade organizacional, mesmo sendo consideradas ingênuas e românticas (Wahrlich, 1977).

3.2.2.2 Os Estudos de Mary Parker Follett

Seus preceitos são uma tentativa de reconceitualizar liderança, autoridade e responsabilidade. Ela aborda esses temas de maneira profunda, lançando uma proposta diferente daquilo que a literatura vinha pregando. Muito se teria evoluído se as propostas de Follett tivessem tido maior receptividade naquela época (Lodi, 1984).

As idéias de Follett sobre gerenciamento ressaltam a importância da **coordenação**. A coordenação é obtida pelo inter-relacionamento horizontal e vertical, não simplesmente por memorandos e boletins seguindo a escala hierárquica estabelecida (Wahrlich, 1977; Kwasnicka, 1991). “Para unificar os empregados de uma empresa em torno de um objetivo organizacional, o coordenador esperto irá facilitar e ser participante das comunicações entre todos os níveis de pessoas na empresa. Coordenação é a facilitação da comunicação, e não a ordenação da mesma” (Kwasnicka, 1991, p. 77).

A **integração** das divergências entre as pessoas de modo que nenhuma das partes envolvidas cedam ou saiam perdendo é outro assunto estudado por Follett (Wahrlich, 1991). Para isso ocorrer, é necessário, primeiramente, que se tragam tais divergências a lume. Descubrem-se os aspectos relevantes da controvérsia para efeitos de comparação e avaliação e, examinando os símbolos, ou seja, a linguagem utilizada, é possível decifrar o que ela realmente significa. Além disso, é preciso enxergar a situação e seus fatores correlatos, em uma amplitude maior de ação, para não se deixar influenciar por detalhes de pouca importância ou interpretações defeituosas. Obter a integração não é tarefa fácil, pois muitos obstáculos podem surgir, desde a necessidade de habilidades cognitivas de percepção e inovação, passando por modelos mentais arraigados sobre dominação, até o impulso inconsciente de ter de “vencer” outrem.

A questão da **autoridade** é definida por Follett como o exercício do poder com vistas a alcançar um objetivo específico. O **poder** pode ser exercido de duas formas, **com** ou **sobre** as pessoas (Wahrlich, 1977). O “poder-sobre” é baseado na coação enquanto o “poder-com” é resultante da cooperação. Se for seguida a “Lei da Situação” que Follett (Graham, 1997) sugere, o “poder-com” é ainda mais valioso. Mas o que se entende por Lei da Situação? Normalmente, as ordens são emitidas de acordo com o princípio da unidade de comando de Fayol. Tais ordens seguem a linha hierárquica descendente. As ordens são dadas com o intuito

de dizer aos indivíduos como agir no desempenho de suas tarefas, sendo um sistema de influência indireta sobre as pessoas.

Contudo, Follett percebe a amplitude dos fatores influenciadores na situação e sua inter-relação. É a lei que a situação impõe ao líder e aos liderados. A Lei da Situação despersonaliza o processo de dar ordens para que os sujeitos da ação obedçam igualmente à situação. Simon (*apud* Wahrlich, 1977, p. 46) corrobora com a Lei da Situação: “o dirigente não deve apoiar-se muito fortemente em sua autoridade para fazer com que as ordens sejam cumpridas; não deve fazer valer, com excessiva frequência, a sua posição hierárquica, para exercer autoridade sobre os subordinados. Uma ordem deve ser cumprida não porque emane de quem tem autoridade, mas, porque as pessoas a quem é dada a consideram exata”.

Os escritos e palestras de Follett foram organizados, reunidos e publicados por Pauline Graham (1997) em recente obra cujo título reflete a contemporaneidade dos temas que Follett projetou: Profeta do Gerenciamento (por que não Profetisa?). Os ensinamentos da profetisa são, em sua maioria, idênticos ou, como diria Bennis (Graham, 1997, p. 189), “desanimadoramente idênticos” às categorias identificadas como pertencentes ao líder facilitador atuante na realidade presente.

Para Follett, o líder deve estar mais preocupado na coesão do grupo do que em exercer seu poder pessoal (Kwasnicka, 1991; Lodi, 1984). Extraem-se de seus apontamentos características decisivas que compõem a liderança. O primeiro requisito é pertinente às **habilidades técnicas**, conhecimentos específicos para possuir **proficiência**. Os líderes devem ter um profundo conhecimento sobre seu trabalho, devem ter o domínio de técnicas, aprendendo tudo o que vai ao encontro do cargo que eles ocupam ou desejam alcançar. Outro ponto ressaltado por Follett dos elementos da liderança

é a habilidade de compreender uma situação global. O principal erro, ao pensar na liderança como residindo completamente na personalidade, está provavelmente no fato de que o líder executivo não é um líder de homens apenas, mas de algo que estamos aprendendo a chamar de situação global. Isso inclui fatos, presente e potencial, objetivos, propósitos e homens. A partir de uma confusão de fatos, experiência, desejos, objetivos, o líder deve encontrar o fio de união. Devemos ver um todo, não um mero caleidoscópio de peças. Devemos ver a relação entre os diferentes fatores de uma situação. Quanto mais alto você conseguir chegar, mais habilidade desse tipo você precisa ter, porque você tem uma mais ampla gama de fatos a partir dos quais estabelecer as relações (Follett, 1997, p. 178).

Essa habilidade pode ser relacionada com as **habilidades cognitivas**, com o poder de síntese, de pensar sistemicamente e de ver a situação global. Com efeito, ver a situação integralmente inter-relacionada não é suficiente, mas o líder deve vê-la também em andamento, em evolução. Com isso, poderá antecipar o que virá pela frente, para, enfim, poder influenciar na situação futura. Follett (1997, p. 180-181) diz que, “geralmente, temos a situação que criamos. É por isso que a tarefa do líder é tão difícil, porque o grande líder precisa das grandes qualidades – as mais delicadas e sensíveis percepções, imaginação e perspicácia, ao mesmo tempo em que coragem e fé”. Ela fala, ainda, em espírito de aventura, de pioneirismo, de desbravador, fala da coragem em experimentar novos caminhos e fazer o julgamento necessário para medir os resultados. É o que atualmente se chama de **espírito empreendedor**.

Há também as **habilidades interpessoais** exercidas pelo líder. Ele precisa administrar as forças da organização, de modo a convergirem a um propósito comum. É a criação do poder do grupo, ao invés da expressão de seu poder pessoal. Para Follett (1997), a **aprendizagem** do líder é muito mais que o conhecimento e a experiência acumulados. Ela vai além da reunião da sabedoria do grupo. A liderança convertida em talento tem a capacidade de transformação, a experiência é transformada em poder, tão bem criado quanto direcionado, que irá criar **controle**, “controle das pequenas situações ou de nossa situação mundial” (p. 179). É interessante perceber que Follett não possui uma visão da liderança desprovida de controle – que está presente, sim –, mas ele se refere mais aos fatos e à situação do que às pessoas. Esse é o seu grande diferencial. Não é o mesmo sentido de controle que Taylor (1979), Fayol (1977) ou Weber (1978) descrevem.

Follett (1997) resgata também a importância dos seguidores no exercício da liderança, pois ela não depende exclusivamente do líder; muito pelo contrário, são os seguidores que mantêm o líder como tal, no controle da situação. Follett observou em algumas empresas que a maioria das sugestões vinham de baixo e que o consentimento vinha do topo. Antes, ocorria o inverso: as ordens e sugestões vinham de cima e os funcionários consentiam em segui-las e implementá-las. Para manter o líder no controle, dois fatores são necessários: primeiro, haver sinceridade entre as pessoas, entre líder e seguidor. Encobrir dificuldades ou fracassos não é o melhor caminho a seguir. Há que se partilhar os problemas, não só as vitórias. Segundo, reconhecer os erros cometidos, como retirar uma ordem para correção, por exemplo. Os trabalhadores devem estar cientes de sua responsabilidade no cumprimento das ordens, mas, sobretudo, devem questioná-las, fugindo da obediência cega ou passiva.

“Líder e seguidores estão seguindo o líder invisível – o propósito comum. [...] Uma vez que a liderança depende da profundidade de convicção e do poder que desta emana, deve haver a habilidade de compartilhar essa convicção com os demais, a habilidade de articular o propósito. Então o propósito comum torna-se o líder” (Follett, 1997, p. 183). Daí surge a obediência obstinada, inteligente e alerta. Assim, depreende-se a importância da diversidade, de pontos de vista divergentes, pessoas que pensam diferentemente e que são incitadas a participar e a falar alto, contribuindo expressivamente no processo de tomada de decisão.

Encerrando seus apontamentos sobre os elementos da liderança, Follett concentra-se no esforço do líder em desenvolver seus seguidores para tornarem-se líderes. O resultado é ser líder de líderes. É o oposto de alguns chefes que tentam cercar-se de seguidores dóceis. “Isso não significa que renunciem a uma certa parcela de poder. Mas o grande líder tenta também desenvolver o poder onde lhe seja possível, entre aqueles que trabalham com ele. Então, reúne todo esse poder, usando-o como força energizante de uma empresa em constante progresso” (Follett, 1997, p. 184).

Como se vê, tais apontamentos refletem uma consciência precoce para a época que Follett viveu. Por isso, faz-se a distinção entre a Teoria da Escola de Relações Humanas, encabeçada por Elton Mayo, e a abordagem de Follett. Desta é possível extrair categorias um tanto quanto pertinentes ao líder facilitador, enquanto que, a partir da Experiência de Hawthorne, percebem-se as funções de controlador inerentes ao líder, preocupado com o relacionamento entre os membros do grupo, com vistas ao aumento da produtividade.

3.2.3 A Escola Estruturalista

A Escola Estruturalista compõe-se de duas teorias, a Teoria Burocrática, desenvolvida pelo sociólogo alemão Max Weber, e a Teoria Estruturalista, que não configura uma corrente perfeitamente definida, já que é uma mescla de várias abordagens anteriores. Inicia-se pela Burocracia de Weber, para depois tratar da corrente dos estruturalistas.

3.2.3.1 A Burocracia de Weber

Weber (1978), desenvolvendo seus estudos sobre o modelo burocrático ideal, identificou três formas de autoridade. Para ele, autoridade é uma forma de poder que não implica força, mas envolve a suspensão do julgamento por parte dos que se submetem a ela. Tem como pressuposto que a autoridade deve ser exercida por um funcionário que possua alta qualificação técnica, sendo nomeado pelo seu mérito e não eleito, pois, neste caso, a disciplina não poderia ser tão rigorosa. As formas de autoridade são legitimadas de acordo com a maneira com que ela se impõe em três tipos de sociedades correspondentes.

A autoridade pode ser **legal** ou **estatutária**, que responde às expectativas do cargo, com respeito às normas impostas e ao ‘líder’ outorgado. Desse modo, a autoridade do líder se legitima pelo cargo que exerce, e seus subordinados o obedecem apenas na qualidade de “membro” da associação, conforme a adução de Weber (1978).

Para Ramos (1983), a esfera das técnicas administrativas (os estatutos normativos do trabalho) não pode ser confundida como âmbito da sociedade global (os estatutos normativos da vida humana em geral). A burocracia encaixa-se perfeitamente na autoridade legal, visto que seu funcionamento só se torna eficiente na medida em que as normas, regras e ordens estabelecidas são fielmente cumpridas. Tais normas e regras são estabelecidas a partir do nível estratégico da organização, ou seja, do topo, da cúpula, que seguem a ética da responsabilidade, visando aos fins, enquanto o indivíduo é orientado pela ética da convicção, visando aos valores. Esse é um conflito eterno e, como diria Whyte (*apud* Ramos, 1983), necessário, pois o indivíduo deve defrontar-se com os conflitos para exercer sua qualidade de ser humano. O que se espera de uma ciência de relações humanas no trabalho, para Ramos (1983), é a habilitação dos indivíduos a transcender os conflitos e torná-los criadores do ângulo do desenvolvimento dessas pessoas.

A autoridade **tradicional** refere-se ao poder exercido pelos clãs, pela família, pelos senhores medievais. É o tipo de autoridade estabelecida pelos costumes, crenças e hábitos, pois “sempre foi feita desse modo”. Os limites são impostos justamente pelos costumes que a sociedade pratica. Há uma conformidade dos seguidores e continuidade daquele que exerce a autoridade.

A concepção mais apropriada de liderança ou estilo de gestão para um ambiente mais participativo é a **carismática**, na qual o líder é eleito pelo grupo e não imposto pela cúpula. Dentro do modelo ideal de Weber (1978), no espaço da organização formal burocrática, a essência da racionalidade instrumental é necessária, pois os trabalhadores estão submetidos às normas e regras estabelecidas. O quadro sintetiza os tipos de sociedade e autoridade com suas respectivas características e exemplos propostos por Weber (1978).

QUADRO 6. TIPOS DE SOCIEDADE E AUTORIDADE SEGUNDO WEBER

Tipos de sociedade	Característica	Exemplo	Tipos de autoridade	Característica	Legitimação	Aparato administrativo
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista. Conservantismo	Clã, Tribo, Família, sociedade medieval	Tradicional	Poder herdado ou delegado. Baseado no senhor	Tradição, hábitos, usos e costumes	Forma patrimonial e forma feudal
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária	Grupos revolucionários, Partidos políticos, nações em revolução	Carismática	Não é racional nem delegável ou herdada. Baseada no carisma	Características pessoais (magia, poder mental, heroísmo) e carismáticas do líder	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devoção ao líder e não por qualificações técnicas
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos	Estados modernos, grandes empresas, exércitos	Legal, Racional ou burocrática	Legal, racional, impessoal, formal. Meritocrática	Justiça da lei. Promulgação e regulamentação de normas legais predefinidas	Burocracia

Adaptado de Chiavenato, 1993.

Na organização burocrática, o exercício da liderança está embasado no domínio do conhecimento técnico e prático. As normas e regras predominantes na estrutura hierárquica determinam o equilíbrio de poder. A autoridade está alicerçada no cargo que a pessoa ocupa, seus subordinados respeitam a ordem imposta de maneira impessoal, é a obediência. As categorias fundamentais da burocracia apóiam-se na organização de cargos delimitados por normas e pela área específica de competência. Isso implica três questões: “a) uma esfera de obrigações no desempenho das funções, diferenciadas como parte de uma sistemática divisão do trabalho; b) atribuição ao responsável da necessária autoridade para desempenho das

funções; c) definição clara dos instrumentos necessários de coerção e limitação de seu uso a condições definidas” (Weber, 1978, p. 16-17).

Nota-se que a estratégia burocrática de produção de bens e serviços não oferece componentes essenciais ao líder facilitador. Oferece, antes, componentes de dependência às normas e procedimentos para fundamentar as atitudes dos gerentes. Como impessoalidade é a palavra de ordem da burocracia, pouco se espera dos superiores que inspirem ou envolvam seus funcionários ao alcance de um propósito comum. Destes não se espera mais que o limitado cumprimento de ordens restritas ao âmbito da sua função. Dos superiores espera-se que façam funcionar as engrenagens da máquina burocrática, pois ela também está classificada dentro da metáfora mecânica, junto com a Escola Clássica (Morgan, 1996). O funcionamento da organização mecânica é previsível e adapta-se melhor a um ambiente estável.

A função última dos gerentes é atingir a eficiência organizacional, a despeito do preço exorbitante da ineficácia. Nota-se que a produtividade da burocracia tem um limite bastante restrito. Considera-se que tal produtividade seja proporcional à fragmentação da racionalidade plena. Ela é parcialmente utilizada e apenas a racionalidade funcional é exigida dos indivíduos (Ramos, 1983).

Considerando que o modelo ideal proposto por Max Weber (1978) não tenha sido implementado na sua essência nas organizações, mas pela presença de comportamentos que não haviam sido previstos, definidos como as disfunções burocráticas (Selznick, 1949; Gouldner, 1978; Merton, 1978), Hall (1963) identifica um *continuum* de vários níveis de burocratização. São seis dimensões para mensurar o quanto a organização é burocratizada: 1. divisão do trabalho baseada na especialização funcional; 2. uma hierarquia bem definida de autoridade; 3. um sistema de regras que cobre todos os direitos e deveres dos ocupantes de posições; 4. um sistema de procedimentos para tratar das situações de trabalho; 5. impessoalidade nas relações interpessoais; e 6. seleção e promoção baseadas em competência técnica. Assim, uma organização pode ser considerada num *continuum*, sendo mais ou menos burocratizada, em vez de ser classificada em graus extremos.

Ao falar de liderança, Hall (1984) mostra a grande expectativa depositada nos ombros de um novo líder, desafiado a transformar a organização. Entretanto, o autor mostra que o líder pode se defrontar com um campo limitado de atuação, sofrendo com a existência de inúmeros obstáculos, entre eles a estrutura organizacional, as coalizões de poder e as condições ambientais. Etzioni (*apud* Hall, 1984) define liderança como a capacidade de

despertar a anuência voluntária dos seguidores a partir das qualidades pessoais do líder. Alerta para a distinção entre liderança e o conceito de poder, na medida em que aquela implica influência e mudança de preferências, ao passo que este implica dependência, causando a obediência ou o conflito em que as preferências dos sujeitos são mantidas em suspenso; “a persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das idéias e da tomada de decisões diferenciam a liderança da mera posse do poder” (Hall, 1984, p. 115). Gouldner (1950), de acordo com os preceitos dessa teoria, considera o líder qualquer pessoa que estimule a padronização do comportamento em algum grupo.

Selznick (1957) e Stogdill (1974) identificaram, em seus respectivos estudos sobre liderança, basicamente o mesmo conjunto de funções. As tarefas da liderança estariam agrupadas em quatro categorias:

1. definição da missão e papel organizacionais: num mundo rapidamente mutável, isso deve ser encarado como um processo dinâmico;
2. incorporação institucional do objetivo: envolve a inclusão da política na estrutura ou a decisão sobre os meios para atingir os fins desejados;
3. defesa da integridade da organização: mescla dos valores e das relações públicas – os líderes representam suas organizações para o público e para seus próprios membros, à medida que tentam persuadi-los a seguirem suas decisões; e
4. resolução do conflito interno.

Quanto à Teoria de Traços de Personalidade e Situacionais, Hall (1984) é incisivo ao rejeitar que essas teorias sejam aplicadas isoladamente, pois cada característica atribuída ao líder identificada pela Teoria de Traços é contingencial. Essa perspectiva é uma combinação de fatores: “a posição na própria organização, as situações específicas confrontadas, as características dos indivíduos envolvidos e a natureza das relações com os subordinados” (Hall, 1984, p. 131). O mais forte de tais fatores é a posição elevada da liderança na organização, o que fornece poder ao líder e o entendimento por parte dos seguidores de que há um direito legítimo nessa posição e de que o líder se dedicará ao processo de liderança, moldando-lhes os pensamentos e ações e, por fim, executando as funções de liderança para o funcionamento da organização. Com exceção da posição, os demais fatores são contingenciais, por isso há tanta dificuldade em se traçarem padrões isolados de liderança. É necessário perceber a situação globalmente para poder compreender a liderança e, assim, imprimir um comportamento adequado, sem precisar seguir fórmulas ou receitas

preestabelecidas. Hall (1984) já trata de algumas das características atuais que o líder facilitador possui, mostra a interdependência dos fatores que compõem uma situação e a dificuldade em se estabelecerem fórmulas ou modelos definitivos de liderança.

Mesmo que alguns autores começassem a tocar em pontos essenciais das relações entre os indivíduos, nesta abordagem prepondera o estilo impessoal, controlador e intervencionista, que são os preceitos da burocracia. Tais características estão explicitamente presentes nas empresas públicas, onde as características e as disfunções da burocracia impedem qualquer tipo de liderança mais aberta ou participativa. Questões que envolvem o poder são, em sua maioria, conflitantes, e o compartilhamento do poder, na forma de descentralização, é um ponto a ser discutido e trabalhado nas organizações, pois as pessoas se apegam ao cargo e ao poder que ele proporciona como se fossem seus por direito e não por merecimento.

Outro ponto relevante sobre a liderança é o impacto que ela causa na produtividade. Independentemente do estilo utilizado, busca-se o aumento da produtividade e caso determinado estilo incremente a produção, a liderança passa a ser um processo importante (Hall, 1984).

Passa-se, a seguir, às características da vertente estruturalista da Escola Estruturalista.

3.2.3.2 A Teoria Estruturalista

O movimento estruturalista tem sinais de várias ciências, como Antropologia, Lingüística, Psicanálise e Filosofia. Essa corrente pode assim ser conceituada:

Em sua essência mais pura, o estruturalismo refere-se à concepção metodológica que consiste em conhecer o objeto situando-o em sua estrutura onde se encontra integrado e, posteriormente, em estruturas mais amplas. Uma estrutura define-se como um conjunto formado de elementos dispostos de tal modo que cada um depende dos outros, a ponto de só poderem ser o que são em função do seu relacionamento estreito com os outros (Kwasnicka, 1991, p. 106).

O enfoque dado pelos teóricos estruturalistas nesta abordagem liga-se aos estudos da estrutura da organização. Para isso, enxertam conceitos e abordagens das escolas Clássica, de Relações Humanas e da Burocracia (Lodi, 1984). Os autores da abordagem estruturalista

analisam os conhecimentos de modo mais global, pois até então analisados pelas outras teorias partindo-se de uma ótica fragmentada (Kwasnicka, 1991).

Cabe aos estruturalistas o mérito de serem os primeiros a incluírem o ambiente externo na vida organizacional, bem como perceberem a interdependência de fatores antes considerados isoladamente no todo organizacional. Apropriam-se do conceito de sinergia, em que o todo é mais que a soma das partes. Os comportamentalistas contribuíram em grande escala para o surgimento dessa teoria, cujo princípio estrutural exige analisar várias formas de organizações – formais e informais, lucrativas e não lucrativas, públicas e privadas, produtoras de bens ou serviços – mas quem realmente se destaca nesta fase é Amitai Etzioni, realizando importantes classificações para as organizações (Kwasnicka, 1991).

Sua primeira classificação separa as organizações pelo tipo de conhecimento: especializadas, não-especializadas e de serviços (Etzioni, 1977). Nas organizações especializadas, como universidades e hospitais, a liderança é exercida pelo técnico, e a estrutura administrativa serve de apoio subsidiário, pois o conhecimento é criado e aplicado em uma organização fundada para este fim. Nas organizações não-especializadas, como empresas e os exércitos, o conhecimento é instrumental e subsidiário para o cumprimento dos objetivos. Aqui, é o administrador, identificado com os objetivos globais, quem exerce a liderança, e a estrutura técnica tem função subsidiária (Lodi, 1984). Por último, nas organizações de serviço, como assessorias especializadas e centros de pesquisa, os especialistas recebem instrumentos e recursos necessários, têm autonomia de ação, sem estarem ligados à organização ou receberem ordens do administrador, dando a entender que exercem a autoliderança.

A tipologia das organizações segundo o tipo de obediência é separada em organizações utilitárias, coercitivas e normativas (Etzioni, 1980). Nas organizações utilitárias impera o tipo de obediência calcado na aplicação de recompensas materiais. Há interesse nas vantagens e incentivos econômicos. Há controle físico nas organizações coercitivas, pois aplicam sanções e ameaças físicas aos seus funcionários. As organizações normativas têm em vista o controle moral e ético, e a fé, a convicção e a filosofia empregadas envolvem os funcionários, sem que precisem ser coagidos ou receber algo em troca para que se comprometam com o empreendimento.

Os estudos que Etzioni (1965) realizou sobre liderança desenvolvem uma abordagem dual (atividades socioemocionais e atividades de tarefa ou instrumental), sugerindo que a liderança se divide em mais de uma pessoa e que as exigências das duas formas podem ser

conflitantes. As atividades da liderança são determinadas pelas necessidades organizacionais, sendo a atividade socioemocional mais eficaz para as organizações normativas, e a atividade de tarefa ou instrumental, para as organizações utilitárias. Etzioni (1965) faz, ainda, uma diferenciação entre os líderes que se concentram nos níveis superiores daqueles que estão no nível intermediário e no mais baixo da hierarquia. Contrário às idéias da Teoria de Relações Humanas, conclui que as tentativas de melhorar as qualidades de liderança socioemocional dos supervisores de primeira linha tendem a fracassar, já que esses esforços concentram-se no líder socioemocional existente num nível mais elevado.

A preocupação com a inibição da iniciativa e da criatividade individual por causa do controle também está presente no trabalho de Blau e Scott. Eles acreditam que esse dilema (planejamento administrativo e iniciativa) é manifestação do dilema maior entre ordem e liberdade e que essa contradição, surpreendentemente, contribui para o desenvolvimento da organização (Motta, 1991).

Outro crítico e colaborador desta corrente da Escola Estruturalista é Victor Thompson. Em suas obras, há a presença marcante do “papel do ‘conhecimento’ e da inovação dentro do processo burocrático e como forças dinâmicas de auto-atualização da organização. A elas se opõem as forças de conservação do *status quo*, entre as quais a instituição hierárquica” (Lodi, 1984, p. 153). Ao explorar o conteúdo da obra *Moderna Organização*, Thompson remete à questão da liderança, advogando que “o estudo da liderança transforma-se num culto ao herói com características sobre-humanas, o líder. A tendência desses estudos é associar as características carismáticas dos indivíduos das altas posições, ajudando a legitimar a sua autoridade” (Lodi, 1984, p. 155-156). Há, com isso, a preocupação de ajustar o indivíduo à estrutura existente, diminuindo a ocorrência de mudanças.

Na obra *Bureaucracy and Innovation*, Thompson explora o tema do conflito, também presente na obra anteriormente citada, agora com o foco voltado para o termo inovação em substituição ao especialista do conhecimento (Lodi, 1984). Como as burocracias foram criadas em uma época em que a informação corrente e a inovação eram escassa e lenta, respectivamente, elas não estariam preparadas para usar a inteligência, o potencial criativo e a auto-atualização dos indivíduos requeridos hoje. Thompson sugere, segundo a análise de Lodi (1984), que organizações mais flexíveis e permissivas seriam mais adequadas à inserção das inovações. Na estrutura flexível há mais liberdade para explorar a incerteza.

Nessa teoria, os estudiosos concebem a liderança de forma a responder aos sinais que o ambiente micro e macro emitem. Os tipos de organizações sistematizados condicionam o estilo de liderança mais adequado.

3.2.4 A Escola Comportamental

A partir de dissidentes da Teoria de Relações Humanas, surgiu a Escola Comportamentalista ou Behaviorista da administração, que considerava a Teoria de Relações Humanas muito ingênua ao relacionar a satisfação do funcionário ao aumento da produtividade (Wahrlich, 1977). A Escola Comportamental teve sua origem ligada ao desenvolvimento de estudos comportamentais nos vários campos da ciência, como a antropologia, sociologia e psicologia, importando-os e adaptando-os ao campo administrativo. “Os psicólogos estudaram a organização como um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações do indivíduo” salienta Wahrlich (1977, p. 37). Eles perceberam que a organização é fluida, dinâmica e viva, trataram dos seus processos e não da sua estrutura, como os engenheiros Taylor e Fayol.

Há duas correntes nesta Escola; a primeira, dos Comportamentalistas, que explora, sobretudo, os fatores motivacionais que impulsionam o comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. A segunda corrente é intitulada Desenvolvimento Organizacional, cujos pesquisadores focalizam a mudança da organização, principalmente por meio do comportamento organizacional.

3.2.4.1 A Teoria Comportamental

Entre os pesquisadores que fortaleceram a construção desta abordagem, destacam-se Barnard, com seu sistema cooperativo na organização formal, Simon, acerca da participação dos grupos no processo decisório, McGregor, ao delinear as teorias X e Y, Likert, com seu sistema 4, as teorias motivacionais de Herzberg, os estudos de Argyris e a hierarquia das necessidades de Maslow.

Para Chester Barnard (1971), o executivo é o elemento mais estratégico da organização. As funções essenciais do executivo são prover o sistema de comunicação, garantir os esforços básicos e formular e definir o propósito organizacional. Barnard (1971) reconhece a importância do grupo, visto que o ser humano interage com as pessoas por meio das relações sociais. Destarte, as organizações informais são imprescindíveis para manter a vitalidade da organização formal, e esta para manter a ordem e a consistência. Ambas as organizações formal e informal constituem uma reação mútua de cooperação. Tratando diretamente da liderança, Barnard (1962, p. 82-83) “se refere à qualidade do comportamento dos indivíduos, através do qual eles guiam pessoas ou suas atividades em esforço organizado”. A liderança situacional é colocada em evidência, pois o autor percebe as influências do ambiente sobre o líder e sobre os liderados. Somente entendendo essas inter-relações é que o líder poderá desencadear ações coordenadas.

Herbert Alexander Simon contribuiu para um melhor entendimento do processo de tomada de decisão. Sendo a atividade administrativa realizada em grupo, parte da autonomia decisória do trabalhador lhe é retirada e substituída pelo processo decisório organizacional. Desse modo, a tomada de decisão é resultante da participação de vários grupos que constituem a organização (Ferreira, Reis e Pereira, 1997).

As condições nas quais o líder deve basear suas ações para adquirir a colaboração adequada de seus subordinados é o cerne do trabalho de McGregor (1975). Seus preceitos são desenvolvidos sob o olhar da Psicologia Dinâmica, que considera a vida uma busca incansável de satisfação de necessidades. Estas, porém, estão em constante mutação, devido aos obstáculos encontrados.

O ambiente é um elemento importante, pois ele condiciona e influencia a satisfação das necessidades. Há três níveis de influência no ambiente organizacional: subordinados com seus superiores, com seus pares e com seus subordinados. Os estudos de McGregor (1975) concentram-se especialmente na relação superior/subordinado. Para ele, a dependência é a característica mais relevante da relação dos subordinados com seus superiores. Essa dependência ocorre na permanência do subordinado no emprego, em eventuais promoções, aumento de salário, prestígio e responsabilidade, assim como a satisfação de necessidades pessoais e sociais a serem obtidas no trabalho. Nas pesquisas de McGregor, os trabalhadores demonstraram dar grande importância ao bom tratamento dos superiores para a satisfação com o trabalho.

O argumento que sustenta a linha de pensamento do autor é conseqüência da dependência entre superior e subordinado. O tratamento das conseqüências irá condicionar o sucesso ou o fracasso das relações, uma vez que o subordinado possui necessidade de segurança e de realização.

A necessidade de segurança é crucial para o subordinado. Ele vê, em muitas circunstâncias, o comportamento do superior como uma ameaça a essa segurança. Os sindicatos interferiram nessa relação para garantir que as decisões dos superiores, no que tange a demissões e promoções, por exemplo, não fossem arbitrárias e ameaçadoras. Há três aspectos da relação superior/subordinado que afetam a segurança do subordinado em qualquer nível da organização. O primeiro aspecto é a **atmosfera** criada pelo superior, que é revelada pelo modo que o superior age e nas atitudes que toma em relação aos subordinados. “Aos subordinados só é possível a segurança quando pensam contar com a aprovação genuína do superior. Se a atmosfera for de dúvida ou desaprovação, eles não poderão ter a menor confiança em que suas necessidades serão satisfeitas, independentemente do que façam para isso” (McGregor, 1975, p. 162). A disciplina torna-se ineficiente, e os padrões de desempenho são baixos, o que acarreta a conhecida resistência, o antagonismo e até a guerra aberta.

Outro aspecto é o **conhecimento** que se espera do subordinado. Segundo McGregor (1975), há seis itens que ele precisa saber para ter suas necessidades atendidas:

1. Conhecer as diretrizes da companhia e as filosofias de sua administração; desse modo, os indivíduos saberão como agir nas diversas situações que se apresentarem, sem infringir as normas da organização.
2. Conhecer os processos, regras e regulamentos. Se isso não for possível, o subordinado incorre no processo de tentativa e erro, suportando o peso da punição devido a infrações inocentes.
3. Conhecer a expectativa sobre seu próprio trabalho, suas responsabilidades e seu lugar na organização. Sem esse conhecimento, o subordinado sente uma terrível insegurança que pode acarretar graves problemas.
4. Conhecer as características pessoais do superior imediato para que o subordinado saiba como agir perante ele. O subordinado sentir-se-á mais seguro conhecendo como o superior pensa; assim poderá se promover diante de seu superior.

5. Conhecer a opinião do superior a respeito do desempenho no trabalho. A avaliação dos superiores sobre o trabalho do subordinado deve ser conhecida para atender às suas necessidades.
6. Conhecer com antecedência as alterações que afetarão o subordinado, pois as resistências às mudanças ocorrem justamente pela insegurança que elas causam.

McGregor (1975, p. 164) alerta que “conhecer é poder, principalmente porque diminui a dependência no desconhecido e no imprevisível”.

O uso de uma **disciplina coerente** é o terceiro aspecto da segurança do subordinado em sua relação com seu superior. Enquanto as ações do subordinado forem condizentes com o que se espera dele e com as diretrizes da empresa, o subordinado espera uma atitude de apoio de seus superiores. Por outro lado, o subordinado está ciente de que a falta de cumprimento das regras estabelecidas resulta em punição. Apoio e punição, nos momentos certos, são imprescindíveis nessa relação de dependência entre superiores e subordinados.

Para suprir as necessidades de realização dos subordinados, McGregor (1975) conta com mais três requisitos. O primeiro deles é a **participação** do funcionário. Ele pode expressar suas idéias e opiniões na busca de solucionar problemas que o afetem. O fato mais comum é a participação mais ativa dos funcionários das camadas mais altas, mas algumas pesquisas demonstraram grande sucesso quando da participação dos de níveis mais baixos. Mas para ter sucesso, alerta o autor, deve haver condições adequadas de segurança.

Para viabilizar uma maior participação, o subordinado deve almejar mais **responsabilidade**, que é o segundo requisito para a satisfação da necessidade de realização. O desejo de assumir responsabilidade é conseqüência do amadurecimento do subordinado. A concessão gradativa de responsabilidade cria uma segurança proporcional ao subordinado que, à medida que se sente mais seguro, continuará a desejar e a aceitar mais responsabilidade. Há superiores que receiam ser superados pelos subordinados ou não são capazes de assumir a responsabilidade dos possíveis erros que os subordinados possam vir a cometer. Para que a responsabilidade seja conferida a outrem, deve existir uma relação de confiança e segurança com os superiores (Knickerbocker e McGregor *apud* McGregor, 1975).

O terceiro e último requisito é o **direito de apelar**. Ele consiste na possibilidade de discordância clara e sincera das questões tratadas entre superior e subordinado. Normalmente, o subordinado curva-se perante a posição do superior, mesmo sabendo que este também é falível. Se isso ocorrer com muita frequência, o subordinado desestimula-se e acaba acomodando-se ou reagindo de maneira agressiva. Quando a relação entre superior e subordinado é boa, raramente o subordinado fará uso do direito de apelar.

Essas são as condições mínimas para existir uma relação de sucesso entre superior e subordinado em todos os níveis da organização. Ao discorrer sobre essas considerações, tal pesquisador esboçou atitudes vivenciadas ainda hoje pelos superiores e seus subordinados, mas em nenhum momento atribuiu ao líder características ou habilidades pessoais, sobrenaturais, inatas ou superiores, para exercer essa função.

McGregor (1975) demonstrou com simplicidade e clareza alguns componentes do cotidiano das organizações, industriais ou não, necessários ao bom relacionamento entre os trabalhadores, a fim de proporcionar um melhor desempenho da organização, com base nas atitudes favoráveis dos líderes. As suas constatações sobre as expectativas dos trabalhadores em relação aos seus líderes no que diz respeito às necessidades de segurança e de realização podem ser sintetizadas no quadro a seguir.

QUADRO 7. EXPECTATIVAS DOS TRABALHADORES SEGUNDO MCGREGOR

Necessidade de Segurança	Necessidade de Realização
Atmosfera	Participação
Conhecimento	Responsabilidade
Disciplina	Direito de Apelar

FONTE: McGregor (1975).

Os estudos de McGregor estão centrados no bom desempenho da organização e a sua relação com previsibilidade e controle que consegue imprimir no comportamento humano (Ferreira, Reis e Pereira, 1997). Para ele, as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder sobre a natureza do ser humano. Contribuiu também com a Teoria X e a Teoria Y, que podem ser associadas ao estudo de Argyris.

A hipótese dos estudos de Chris Argyris (1968) é a de que o indivíduo é dotado de personalidade própria, percebe a existência de incompatibilidade entre as necessidades dos indivíduos e as exigências da organização formal. Por isso, o indivíduo usa como subterfúgio suas regras próprias. Assim, ele consegue reduzir seu sentimento de submissão e inferioridade, minimizar a possibilidade de ser passível da arbitrariedade do poder, expor seus sentimentos reprimidos e criar seus valores e culturas próprios. Sua proposta de Padrões de Comportamento associa-se à Teoria X e Y de McGregor, como exposto no quadro logo a seguir.

A passagem de XA para YB reflete o perfil da organização que busca minimizar os conflitos com seus funcionários e aprimorar continuamente seus processos produtivos e gerenciais. Entretanto, a empresa deve estar consciente da possibilidade de enfrentar resistências a mudanças de comportamento, o que resultaria em uma transição penosa e exaustiva. A probabilidade de mover a empresa de XA para YB aumenta com a geração e a difusão de informações úteis por toda a organização, incentivando o comprometimento interno em todos os níveis (Ferreira, Reis e Pereira, 1997, p. 46).

QUADRO 8. AS TEORIAS DE MCGREGOR E ARGYRIS

McGregor	Teoria X Corresponde à falta de confiança nas pessoas e à sua dependência e controle pela administração. Autoridade administrativa centralizada e autoritária.	Teoria Y Corresponde à melhor distribuição de poder na organização, com delegação de responsabilidades. O homem é visto como um contribuinte ativo.
Argyris	Padrão A Representa os comportamentos interpessoais, a dinâmica de grupo e as normas organizacionais associadas à teoria X.	Padrão B Propõe maior confiança nos funcionários, maior interesse em seus sentimentos. Fornece possibilidade de comprometimento interno e experimentação de novas idéias.

Adaptado de Ferreira, Reis e Pereira, 1997, p. 46.

Likert (*apud* Motta, 1991) foi o responsável por desmistificar o princípio da amplitude do controle. Com suas pesquisas, concluiu que os líderes mais orientados aos funcionários e praticantes de uma supervisão mais geral alcançam maior produtividade do que aqueles líderes mais centrados na tarefa, praticantes da supervisão cerrada (Ferreira, Reis e Pereira, 1997). Sua tese é composta por quatro sistemas, o Sistema 4, resultante dos estudos sobre mudanças ambientais. Resumem-se nos seguintes pontos, aqui especificamente retratando a

liderança: confiança absoluta nos subordinados, plena liberdade dos subordinados em falarem sobre o trabalho, importância permanente às idéias sugeridas por eles (Likert e Likert, 1980).

Os fatores que causam satisfação aos empregados para Frederick Herzberg (*apud* Ferreira, Reis e Pereira, 1997) são denominados fatores motivacionais, ligados ao conteúdo do trabalho. A realização pessoal, o reconhecimento do trabalho, responsabilidade e progresso profissional encaixam-se nesse rol. Há os fatores higiênicos, ligados ao ambiente, que não causam satisfação, mas a ausência desses fatores causa a insatisfação. A supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas do trabalho, salários, políticas e práticas administrativas agrupam-se nessa categoria.

Atenta-se para a classificação das relações interpessoais como fatores higiênicos, que não contribuem para a satisfação dos indivíduos. Mas uma questão merece ser levantada: será que a presença de relacionamentos interpessoais saudáveis não pode ser um fator motivador para os trabalhadores? Será mesmo que o valor dos relacionamentos interpessoais está limitado aos fatores higiênicos? São questões a que os líderes devem se ater para um tratamento condizente com as reais expectativas de seus seguidores.

Abraham Maslow (1975) colaborou grandemente para o encadeamento das necessidades dos indivíduos. O ser humano foi concebido como um organismo que luta para satisfazer suas necessidades, buscando crescimento e desenvolvimento pessoal. A figura a seguir mostra alguns exemplos das necessidades dos indivíduos no ambiente organizacional.

A teoria desenvolvida por Maslow (*apud* Morgan, 1996) disponibilizou recursos pelos quais os indivíduos poderiam ser motivados, permitindo-lhes a busca das necessidades mais altas, sem precisar remunerá-los mais por isso.

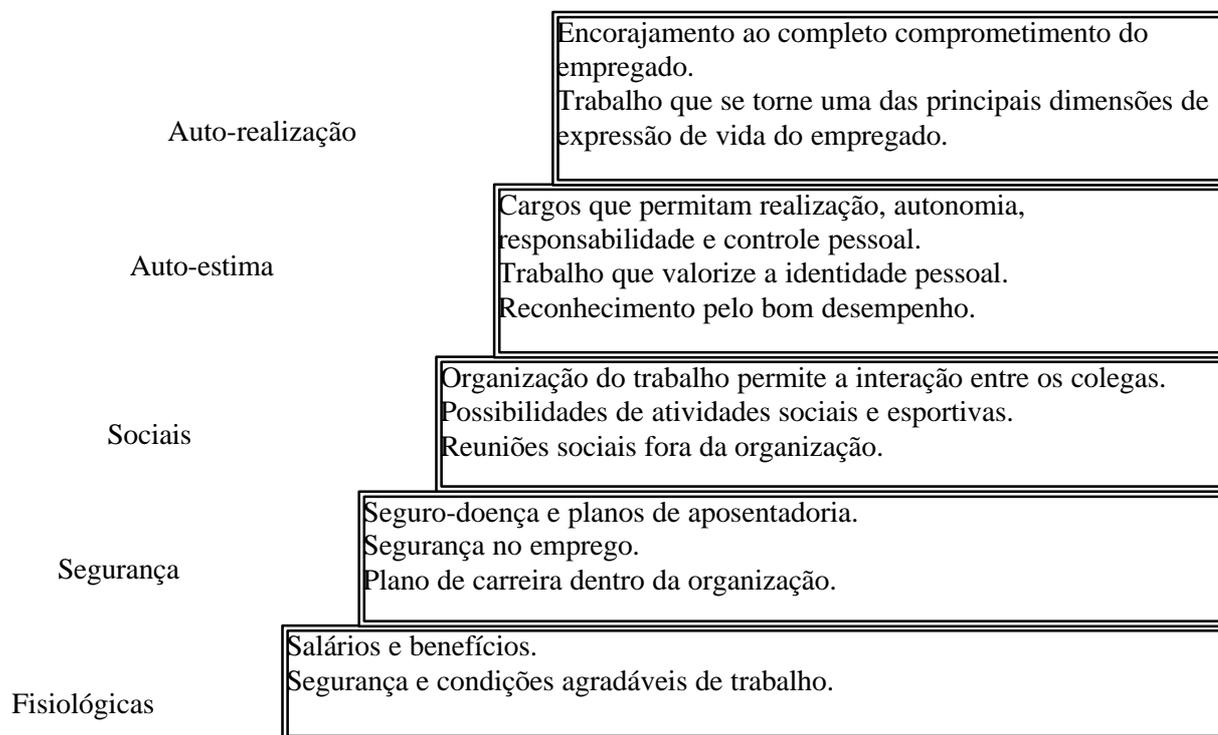


FIGURA 1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.

FONTE: Morgan, 1996, p. 47.

A hierarquia das necessidades traz consigo dúvidas quanto à sua validade. A realidade brasileira fornece um exemplo ímpar de como a graduação de Maslow pode ser questionada – não teria o carnaval atropelado sua hierarquia?, questiona Ludwig (1998). Tem-se certeza de pelo menos uma coisa: a presença das habilidades interpessoais é fundamental onde há interações sociais.

A Teoria Comportamental suscitou estudos mais aprofundados a respeito da liderança. Com o desenvolvimento da **Teoria Situacional de Liderança**, percebeu-se que a liderança dependente também do ambiente e da situação. A correlação dessas três variáveis – líder, liderado e situação – condicionará as atitudes que o líder deve tomar. Há um caráter mais abrangente dessa teoria com relação às anteriores. O ambiente organizacional bem como as características comportamentais dos seguidores são elementos constitutivos do quadro de investigação nos estudos voltados à liderança. Essa abordagem concebe a prerrogativa de que

as organizações “poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia” (Bergamini, 1994, p. 104).

Sob os auspícios da Teoria Situacional de Liderança, Bavelas (1975) constrói o artigo *Leadership: man and function*, publicado em 1960. A liderança é interpretada de dois modos: como qualidade pessoal e como função. A primeira interpretação refere-se às características pessoais e à capacidade do indivíduo. A segunda relaciona-se à “distribuição, no seio de uma organização, dos poderes de tomar decisões, [...] ao exame dos padrões de poder e autoridade na organização” (Bavelas, 1975, p. 123). Há momentos em que cada aspecto é utilizado em separado e, em outros momentos, que aspectos são utilizados conjuntamente, mas para entender a situação é preciso identificar qual dos aspectos está em questão.

Considerando a linha teórica, Bavelas (1975) defende a inexistência de um rol de características exclusivo dos líderes, como tantos outros pesquisadores. Percebe que os líderes, antes concebidos como personagens dotados de poderes sobrenaturais, são agora entendidos como pessoas absolutamente normais. Aquelas listas das qualidades pessoais exprimiam como o verdadeiro líder **deveria ser** – honesto, corajoso, perseverante, inteligente, confiante, criativo, zeloso – e não como **realmente ele era**. As pesquisas na área de traços de personalidade começaram a abordar de uma maneira muito mais aprofundada. Assim, os líderes tinham a propensão a ter mais energia, a demonstrar uma maturidade psicológica maior, a ter mais iniciativa e a interagir mais com as pessoas (Bavelas, 1975).

Mesmo com tais avanços, essa linha de pesquisa partia da existência de líderes e não-líderes, de bons líderes e líderes menos bons. Mas em que padrões eram baseadas essas distinções? Qual é a referência de valores para tal julgamento? Essas perguntas são feitas ainda hoje. E, ainda hoje, permanecem sem resposta.

Outro ponto questionável da teoria dos traços é com relação à dependência da demonstração das características pessoais em função da situação. Ou seja, há características em cada pessoa – líder ou não – que são mais compatíveis em determinadas situações do que em outras. Mesmo havendo semelhança de função e estrutura nas organizações, cada uma delas também apresenta singularidades que devem ser respeitadas e seguidas. Isso compromete a teoria dos traços, porque as características essenciais em determinada situação podem diferir enormemente de uma organização para outra ou de uma situação para outra.

Bavelas (1975, p. 127) esclarece: “[...] quando padrões situacionais específicos diferem de uma organização para outra, não se pode dizer que traços pessoais levarão à liderança. Pelo contrário, devemos tentar definir as funções de liderança que devem ser exercidas nessas situações e considerar como de liderança os atos que as preenchem”.

Considerando liderança como função orgânica, as funções de planejar, informar, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, punir têm origem no pressuposto de que os atos de liderança são aqueles que auxiliam o grupo a atingir seus objetivos, ou seja, suprir suas necessidades. Nesse caso, aquele que tem melhores condições de ajudar o grupo tem maiores chances de se tornar líder. Liderança orgânica é concebida como a redução da incerteza. Para se conseguir a redução da incerteza, apela-se para a escolha. Há escolhas não tão importantes e escolhas mais difíceis de serem tomadas. Algumas escolhas obrigatórias passam a ser compreendidas de tal maneira que se tornam habituais. Os trabalhos que exigem raciocínio não comportam escolhas pré-fixadas; as escolhas ficam por conta do empregado. Existem escolhas de natureza ampla e genérica que devem ser tomadas por todos. Elas constam em normas e regulamentos, e seu acontecimento está dentro dos padrões previstos e enquadram-se exatamente nessa previsibilidade.

A idéia de previsibilidade está inserida no ambiente burocrático dos anos 60. De acordo com a concepção da época, era possível realizar uma classificação de todas as escolhas inerentes ao funcionamento de uma organização industrial, numa escala crescente de incerteza e importância (Bavelas, 1975). A partir de determinado ponto, a administração está apta a exercer o privilégio de tomar as decisões necessárias. A liderança orgânica é dependente do processo de escolha na medida em que esse processo permite à organização caminhar em direção ao seu objetivo, mesmo diante de incertezas internas e externas.

A importância dos líderes é identificada quando os procedimentos habituais para tomada de decisão não respondem com eficiência e eficácia às necessidades do momento. A rapidez de decisão, a predisposição em assumir riscos, equilíbrio emocional, intuição e até sorte são características atribuídas aos líderes segundo a concepção de Bavelas (1975).

As organizações tendiam a buscar um maior racionalismo no processo de tomada de decisão. São preferidos os métodos sistemáticos de pesquisa e análise do que as aptidões especiais de alguns, o que diminui o espaço para a liderança pessoal. O papel da liderança era **manter a eficiência operacional dos sistemas de tomada de decisão** (Bavelas, 1975). O

líder deve discutir em reuniões as informações adquiridas. Resolver os problemas de maneira pessoal não é permitido. Isso atrai duas conseqüências perigosas: primeiro, pode estar havendo uma desistência formal e sistemática de usufruir as mais altas expressões da liderança pessoal “a favor de *arranjos* administrativos que, embora mais seguros, fornecerão, na melhor das hipóteses, somente alto nível de mediocridade. Segundo, tendo adotado um sistema que funciona na base do ordinário, corremos o perigo de, para manter e melhorar sua eficiência, evitar o extraordinário” (Bavelas, 1975, p. 131). Esse quadro não é muito animador, mas o autor lembra que as organizações humanas não são meros organismos biológicos, mas, sim, invenções sociais, e o ciclo inevitável provavelmente não ocorre.

São desta fase também os estudos de liderança desenvolvidos por Tannenbaum e Schmidt (1975). Depois de averiguar que há duas funções de liderança – uma orientada para as tarefas, havendo a supervisão rigorosa para que a tarefa seja executada satisfatoriamente, e outra orientada para as pessoas, pela qual o administrador tenta motivar, buscando relações respeitáveis e confiáveis, permitindo a participação dos funcionários nas decisões que os afetam –, Tannenbaum e Schmidt (1975) elaboraram um esquema que permite ao administrador determinar que atitudes tomar, dispostas ao longo de uma escala contínua, indo de uma postura mais diretiva e autocrática até o seu extremo oposto, com ações democráticas que permitem uma maior participação dos subordinados.

O estilo de liderar do administrador é primeiramente influenciado pelo seu passado, pelo seu conhecimento, por seus valores e pela sua experiência. Em segundo lugar há a influência do comportamento dos liderados, se eles desejam maior responsabilidade na tomada de decisão, se se identificam com os objetivos organizacionais, se resolvem eficazmente os problemas e anseiam por assumir mais responsabilidades em uma administração participativa (Stoner e Freeman, 1985). Desse modo, o administrador tende a assumir uma atitude mais favorável e orientada para as pessoas.

Finalmente, o administrador tem que levar em consideração as forças situacionais envolvidas, como as expectativas da organização, o estilo preferido pelo grupo de trabalho específico, a natureza das tarefas, o tempo disponível e, até mesmo, fatores ambientais – tudo que possa afetar as atitudes dos membros da organização em relação à autoridade (Stoner e Freeman, 1985).

Tannenbaum e Schmidt (1975) consideram o estilo de liderança um jogo de “soma igual a zero”; isso quer dizer que, quanto mais orientado para a tarefa, menos orientado para o relacionamento e vice-versa. A Figura 2 mostra o *continuum* do comportamento e como ele funciona de acordo com a pesquisa desses autores.

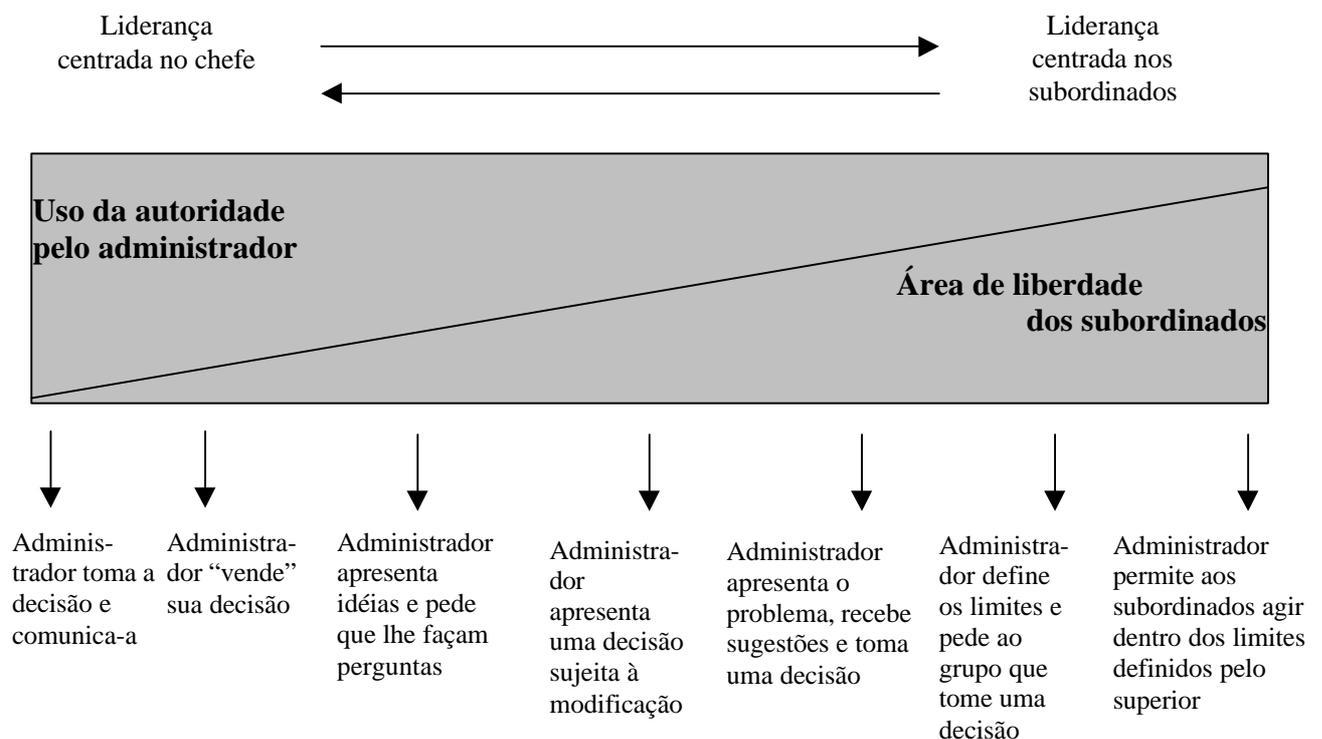


FIGURA 2. O *CONTINUUM* DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA.

FONTE: Tannenbaum e Schmidt, 1975, p. 191.

Sobre liderança situacional, ainda se pode destacar o estudo de Irving Knickerbocker (1975), em artigo publicado em 1948, sob o título original de *Leadership: a conception and some implications*. O autor constata que a liderança emerge das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação que as envolve. Em concordância com esse apontamento, Stogdill (*apud* Knickerbocker, 1975) relata a existência de uma relação operacional entre o líder e os membros do grupo, na qual aquele demonstra extrema habilidade em conduzir os trabalhos desenvolvidos por estes.

A hipótese central de Knickerbocker (1975) é baseada nas experiências construídas na infância, quando da presença do pai fornecendo segurança. Essa segurança continua

representada nos adultos, personificada pelo líder. Ao aceitar essa hipótese, supõe-se que o líder deve ter qualidades superiores para fornecer essa segurança. Os pretendentes a líder são erroneamente considerados à parte do grupo, mas, na verdade, não são diferentes dos demais.

Para esse autor, há dois momentos distintos: o líder e a liderança funcional, e o primeiro pode decorrer do segundo. As pessoas procuram ver o líder funcional como seu verdadeiro líder. O líder, sem estar ligado pela relação funcional com seus seguidores, é a representação de um símbolo. Recebe esse título pela convicção emocional de que alguns homens são líderes. O conceito de liderança funcional trata da “circunstância na qual grupos de pessoas integram e organizam suas atividades em direção a objetivos e na forma pela qual essa integração e organização são atingidas. Assim, a função de liderança é analisada e entendida em termos de relação dinâmica” (Knickerbocker, 1975, p. 101).

Sem dar uma conotação negativa à questão, o autor afirma haver uma relação de interesse entre as pessoas, cujas relações estabelecidas teriam como fim a busca dos meios para satisfazer as necessidades existentes. As relações seriam interrompidas quando uma das partes reduzisse os meios da outra.

Para entender melhor a ligação entre líder funcional e seguidor, o autor pergunta “Por que os indivíduos aceitam que alguém dirija suas atividades?” (p. 105). Por causa dos meios que o líder pode proporcionar aos membros do grupo para a satisfação das suas necessidades. O líder é visto como detentor de meios importantes, tanto meios positivos, que tragam benefícios, quanto meios repressores, que ameacem os subordinados na impossibilidade de alcançarem seus objetivos.

Outra pergunta merece ser respondida: “Por que surge o líder?” (p. 106). O grupo, para dentro de certo grau de unidade, precisa de alguém para ordenar a discussão, alguém que aja em prol das necessidades detectadas e fale pelos membros do grupo, estabelecendo os métodos e os responsáveis pela execução de cada atividade.

O líder é definido pelo papel que ele desempenha no padrão dinâmico total do comportamento do grupo. Sua inteligência, habilidade e originalidade não são fatores cruciais para se tornar um líder, mas essas qualidades são concebidas como meios para que os

membros do grupo atinjam seus objetivos. “O líder é seguido porque promete levar, ou realmente leva, mais do que qualquer outra pessoa, seus seguidores para perto daquilo que querem” (Knickerbocker, 1975, p. 107).

O líder é, portanto, resultado da relação funcional que o liga aos membros do grupo, numa determinada situação, e não das suas idiossincrasias, como a inteligência, por exemplo. O líder pode surgir de duas maneiras: a partir de um acordo entre os membros do grupo, em que identificam o indivíduo que está mais apto para liderar os demais, e a partir do oposto, quando uma pessoa procura um grupo que possa liderar para realizar alguma atividade.

E por que existe alguém disposto a assumir a posição de líder? Porque, desse modo, o líder também satisfaz suas necessidades. Tais necessidades podem ser a ação de manipular, liderar ou mesmo ajudar as pessoas. A aquisição de prestígio e reconhecimento pode também ser fonte de suas necessidades. E, em última instância, o resultado da atividade realizada pode ser o meio de satisfazer suas necessidades.

O autor propõe-se a tratar das relações industriais, aproximando o estudo do líder e da liderança à realidade mais conhecida por todos. Para fins didáticos, os quatro momentos encontrados são tratados de maneira distinta, mas raramente, na prática, encontram-se separados da forma como estão organizados no quadro seguinte. Eles se referem a modos de organizar as atividades das pessoas, dirigindo-as aos objetivos da organização.

QUADRO 9. AS RELAÇÕES INDUSTRIAIS DA LIDERANÇA

Estilos	Contexto	Lema
Ameaças	O ambiente oferece poucos meios aos empregados. Ocorrem sabotagens, restrição na produção e uma forte atuação dos sindicatos.	“Faça o que eu digo, senão...”
Paternalismo	Uso do controle sobre os seguidores de maneira positiva. É uma das tentativas do líder para garantir que a sua direção será aceita por meio da gratidão e da lealdade.	“faça o que eu digo, porque sou bom para você” “se você não fizer o que eu digo, não serei bom para você”
Barganha	O líder oferece algo que satisfaça os seguidores para conseguir que eles o obedeçam. Essa negociação, quando conduzida com boa fé, diferentemente dos dois primeiros casos, dá uma maior liberdade dos subordinados, e estes dependem menos do líder.	“Vamos concordar em que, em certos assuntos, você fará o que eu digo e que, em troca disso, farei o que você quiser a respeito dos outros assuntos” “Se você não concordar, procurarei impedir que você atinja seus objetivos”
Meios recíprocos	Possibilita a obtenção dos melhores meios para satisfazer as necessidades por meio dos esforços orientados para os objetivos organizacionais. Esse aspecto engloba os meios monetários, bem como os meios menos tangíveis, como conhecimento, progresso, participação, realização, <i>status</i> , para a satisfação das necessidades. Suprir as necessidades pessoais e sociais dos trabalhadores. Processos formais devem ser estabelecidos, como reuniões formadas por comissões representativas e pelos dirigentes da organização, na busca de soluções para os problemas de funcionamento da empresa.	Tentativa de convencer os seguidores de que eles possuem objetivos em comum com a direção da empresa.

FONTE: Knickerbocker, 1975.

Observando-se o quadro, percebe-se que o estilo mais indicado seria o de meios recíprocos. Esse estilo tem duas conseqüências positivas. Primeiro, resulta em uma motivação que possibilita maior satisfação em substituição ao medo negativo de que, por meio da ameaça, barganha ou força, seja reduzida a satisfação das necessidades, pois as causas para tal redução foram eliminadas. E, em segundo, aproveita os recursos de todo o grupo, que deve ser

explorado em função de seu grande potencial para a solução de problemas, em função da redução de custos ou melhoria de métodos.

É o quarto método que mais próximo está da relação natural da liderança funcional, que dá ao líder mais poder, e não menos, como aparentemente pode parecer. Ele é considerado como meio positivo para a satisfação das necessidades.

Como as relações entre líder e liderados são estabelecidas pela política da empresa, e esta favorece as relações de barganha, ameaça ou paternalismo, o líder, provavelmente, vai encontrar barreiras à satisfação dos seus objetivos se tentar estabelecer o método de meios recíprocos.

Ao publicar seu artigo *Anatomy of leadership*, em outono de 1961, Jennings demonstrou que estava consciente das mudanças organizacionais influenciando o perfil do profissional de liderança. Tais mudanças mostraram-se decorrentes das alterações sociais e econômicas. O final do século XIX e o início do século XX já esboçavam sinais desse novo perfil: havia maior contratação de administradores profissionais em detrimento do amadorismo dos donos do negócio. Mas o autor também sabia que havia a necessidade de uma nova geração de líderes capaz de abandonar antigas fórmulas para encontrar novos caminhos.

O líder se faz de acordo com a situação e pode interferir de maneira decisiva em um determinado momento e se sobressair a ele: “O administrador não pode chegar a conhecer toda a situação a menos que a enfrente corajosamente. É procurando vencer a adversidade que ele chega à sua plena capacidade de liderança” (Jennings, 1975, p. 135).

O líder é encarregado de arquitetar planos e projetos cuja execução é feita pelos administradores. Esse papel surge pela imaginação e por um sentido de missão, o que acarreta grandes riscos pessoais. Ao líder cabe a tarefa de introduzir mudanças na organização, mas sem alterar substancialmente a essência da organização. É importante ressaltar a nítida distinção entre o planejamento e a execução. Atualmente essas duas funções estão mais estreitas.

Respondendo quem são os líderes de 1960, percebeu-se a substituição de pessoas dinâmicas por pessoas eficientes. A razão desse fato é a identificação de três componentes fundamentais aos líderes: senso de propósito, de poder e de autoconfiança. A falta de um deles compromete o exercício da liderança. Essa substituição vem ao encontro do modelo burocrático de organizações: “o papel dos indivíduos é determinado pelas posições que

ocupam essas posições, por sua vez, são sistematicamente integradas para obter-se o mais alto grau possível de coordenação e eficiência. [...] É característica do burocrata a concentração nítida em determinados acontecimentos, que resulta em cegueira em relação ao que está além da periferia desses acontecimentos” (Bavelas, 1975, p. 137). Qualquer decisão a ser tomada deve estar dentro dos padrões de conduta estabelecidos, nada pode se estender além dos limites das normas e regulamentos. Isso evita riscos e garante a eficiência. Iniciativa? Ela colocaria em risco o pleno funcionamento da burocracia. Infelizmente, isso repercutiu na função da liderança, pois “[...] os grandes homens estão subordinados aos homens eficientes. O administrador destronou o líder” (Jennings, 1975, p. 138). O cumprimento dos preceitos ditados pela burocracia inibe a capacidade das pessoas em transcender seus papéis. Talvez esse seja um dos motivos pelos quais se encontram com muito mais frequência líderes formais do que facilitadores nas organizações burocráticas.

O poder é, mais uma vez, visto como fator-chave na busca pela liderança. O poder sustenta e mantém posições de destaque em uma organização; entretanto, são poucos os administradores que procuram o poder devido aos riscos que sua obtenção acarreta. Os riscos são eliminados somente se o poder é permanente, e, para que ele se torne permanente, seu uso deve ser mais conservador do que inovador. Desse modo, qualquer iniciativa é abafada pelo medo da perda do poder. Isso significa propor mudanças pequenas, ao invés de tentar atingir o êxito de proporções heróicas.

A liderança defendida requer a capacidade de prever as conseqüências das ações tomadas e a determinação de planos capazes de agir ativamente na prevenção – e não passivamente na correção. O verdadeiro líder, para esse autor, tem sempre um plano grandioso e domina as situações sem submeter-se a elas. Suas ações não são moldadas de forma aleatória, como decorrência do contexto em que se encontra. Para isso, é fundamental que o líder tenha tempo para refletir sobre a realidade que o cerca.

O líder ideal é descrito como sendo o **homem livre**, mas não à margem do sistema orgânico. Esse homem deve envolver-se na organização por inteiro para que realize sua plena e verdadeira capacidade, desempenhando papel ativo e agressivo, confrontando-se diretamente com os impedimentos da realidade, sem se deixar absorver por eles (Jennings, 1975). Ele usa de todos os recursos pessoais disponíveis para atender a seus objetivos. Dedicar-se a outras atividades que não as relacionadas com a organização, como, por exemplo, a assistência à comunidade, é considerado pelo autor uma fuga das

responsabilidades principais. Esse mecanismo de fuga talvez seja uma tentativa de recuperar o senso perdido do valor pessoal.

O líder é veementemente considerado herói, aquele que vencerá o sentimento de alienação e impotência, reconhecendo que esta luta começa dentro de si mesmo. “Ele porá a sua casa em ordem; gradual e cuidadosamente desenvolverá os valores, a coragem e o controle de si mesmo, graças aos quais poderá identificar-se com sua organização sem que ela o absorva. [...] Dessa maneira, terá poder sobre os outros, porque será, no íntimo, uma pessoa superior” (Jennings, 1975, p. 150). A partir das mudanças que esse líder vier a promover, as portas para líderes melhores estarão abertas à espera daquelas pessoas superiores.

Muito já se debateu sobre a filosofia da Liderança Situacional, mas há também a proposta por Hersey e Blanchard (1986). O líder, para exercer efetivamente seu papel, usufrui o poder para alcançar os objetivos por intermédio das pessoas. Para tanto, deve-se tomar consciência de que os conceitos de poder, influência e autoridade são distintos, uma vez que, freqüentemente, esses conceitos são confundidos.

No passado, o poder era exercido de maneira arbitrária pelos nobres da corte, pelos reis e rainhas medievais e, até bem pouco tempo, os gerentes o faziam da mesma forma. Sem a existência de contestações, a palavra final era do gerente, sem troca de idéias, sem preocupações com o bem-estar ou o ponto de vista do funcionário. O poder do líder é o que resta depois de subtraídas as influências extrínsecas, como, por exemplo, o poder dos subordinados, da tarefa e os fatores externos à organização.

Os autores identificaram as bases de poder para legitimar a execução do papel do líder. Começaram pela responsabilidade e função que as pessoas possuem sobre o assunto; a autoridade formal para tomar decisões a respeito; o controle de recursos (como financeiros, informações); a colegialidade, pela qual um grupo é consultado sobre o que está em questão; o poder de manipulação da pessoa para que seja tomada a decisão desejada; a omissão ou fuga da pessoa, com conseqüente disponibilidade para se resolver o problema; normas hierárquicas e normas tradicionais, que definem a quem se deve recorrer; a idoneidade da pessoa e se as decisões são tomadas acertadamente; e, por fim, a pessoa que possui competência, por melhor entender o assunto.

Outro esquema sobre as bases de poder é o de French e Raven (*apud* Hersey e Blanchard, 1986) e parece ser o que tem mais aceitação. Esse esquema divide em cinco as

bases de poder: de coerção, de competência, de legitimidade, de referência e de recompensa. Mais tarde, outras duas fontes foram acrescentadas: o poder de informação e o poder de conexão.

É importante destacar que os níveis de desempenho e satisfação dos empregados dependem do tipo de poder exercido, encontrando-se, na maioria dos casos estudados, os melhores índices quando o exercício do poder tem bases de referência e competência. Apesar dessa constatação, as bases de poder dependem muito de situação para situação, e o líder deve valer-se de todas as bases, cada uma a seu tempo de acordo com a necessidade para conseguir o que precisa.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que há uma influência direta e proporcional entre as bases de poder e o nível de maturidade dos funcionários, e que, na baixa maturidade, impera a forma coercitiva de poder. À medida que a maturidade aumenta, as bases de poder são utilizadas na seguinte seqüência: conexão, recompensa, legitimidade, referência, informação e competência.

Uma constatação alerta o fato de o líder não possuir carisma, mas, sim, receber essa característica pela concessão de seus funcionários enquanto as atitudes daquele estejam de acordo com a expectativa e o agrado destes.

Outra constatação mostra que a **percepção** sobrepõe-se à realidade pura e simples, ela é um elemento-chave nas ciências comportamentais. Existe uma verdade para cada pessoa em relação a um mesmo fato, pessoa ou objeto, pois a interpretação da realidade é individual e subjetiva, carregada das percepções que cada um tem.

Além de conhecer o estilo comportamental dos funcionários, seus hábitos, dedicação e consecução dos objetivos, e nível de maturidade, o líder deve, a rigor, desenvolver o amadurecimento do corpo funcional, até atingirem níveis elevados de maturidade.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o desempenho do funcionário está intimamente relacionado com o grau de expectativa que o líder tem dele. Quando se espera muito de um funcionário e ele tem consciência dessa expectativa, a sua resposta a essa expectativa tende a ser positiva, mostrando um bom desempenho. O reconhecimento do esforço de um funcionário, por menor que seja o seu progresso, estimula e encoraja novas tentativas de melhora do desempenho de determinada tarefa e de crescimento de modo geral.

A mudança de um comportamento só se torna realmente efetiva se houver um reforço ao longo do tempo. Ele pode ser contínuo ou intermitente, até que o novo comportamento

esteja bem internalizado pelo funcionário. Esse conceito de reforço, enquadrado no conceito de Liderança Situacional, sugere o acompanhamento do líder na evolução do subordinado, oferecendo subsídios para ele passar de um comportamento dedicado à tarefa para um comportamento voltado ao relacionamento, alcançando um alto nível de maturidade. Estará apto, então, a “compartilhar” e, enfim, “delegar” tarefas repassadas pelo gerente. Schein (*apud* Hersey e Blanchard, 1986) coloca que o gerente de sucesso deve ser um bom observador e deve saber identificar a realidade do ambiente de forma correta e precisa.

De acordo com as especificações dessa teoria, a maturidade dos subordinados é fator-chave para identificar o melhor modo para se dirigir uma situação, pois o comportamento do líder depende diretamente do nível de exigência por parte dos funcionários, desde os diversos estilos de comportamento e expectativas, ocorrendo, assim, uma interação efetiva entre ambos. Maturidade seria a capacidade e disposição dos funcionários de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Faz-se necessário esclarecer, ainda, que o nível de maturidade pode variar conforme a tarefa que se apresente, ou seja, a maturidade identificada é relativa a uma tarefa em específico. São quatro os níveis de maturidade dos funcionários, de acordo com Hersey e Blanchard (1986): **M1** – baixo; **M2** – baixo a moderado; **M3** – moderado a alto; e **M4** – alto.

Também são quatro os estilos de liderança aplicados em consonância com o nível de maturidade das pessoas. Que varia de um comportamento de tarefa (direção) a um comportamento do relacionamento (apoio):

↳ **E1:** as pessoas que requerem esse estilo não têm capacidade nem disposição para assumir responsabilidades (M1). Essa falta de disposição pode ser decorrente da insegurança em relação à tarefa exigida. É privilegiado o comportamento diretivo. O estilo utilizado é o **determinar**, que implica um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo.

↳ **E2:** a capacidade das pessoas sujeitas a esse estilo é limitada, mas possuem disposição para assumir responsabilidades (M2). Elas têm confiança em si, mas não possuem as habilidades necessárias. Adota-se o estilo **persuadir**, pois, devido à falta de capacidade, necessita-se de um relacionamento alto, e também de apoio “para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas” (Hersey e Blanchard, 1986, p. 190).

↪ **E3:** as pessoas desse nível têm capacidade, mas não têm disposição para cumprir as ordens e tarefas que estão sob sua responsabilidade (M3). Uma das causas disso é a falta de confiança em si mesmas ou insegurança. O líder deve apoiar os liderados e aproveitar a capacidade que já possuem. Utiliza-se um modo participativo de atuar e o estilo usado é o **compartilhar**, porque “o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel do líder facilitar a tarefa e a comunicação” (Hersey e Blanchard, 1986, p. 190-191).

↪ **E4:** a capacidade e disposição dessas pessoas são elevadas para assumir responsabilidades (M4). Por isso, o estilo adotado é o de **delegar**, dando pouca direção e apoio. Ainda é o líder quem indica o problema, mas o modo como resolvê-lo fica sob inteira responsabilidade do liderado, já que está psicologicamente maduro para tomar essas decisões. O comportamento de relacionamento e de tarefa são baixos.

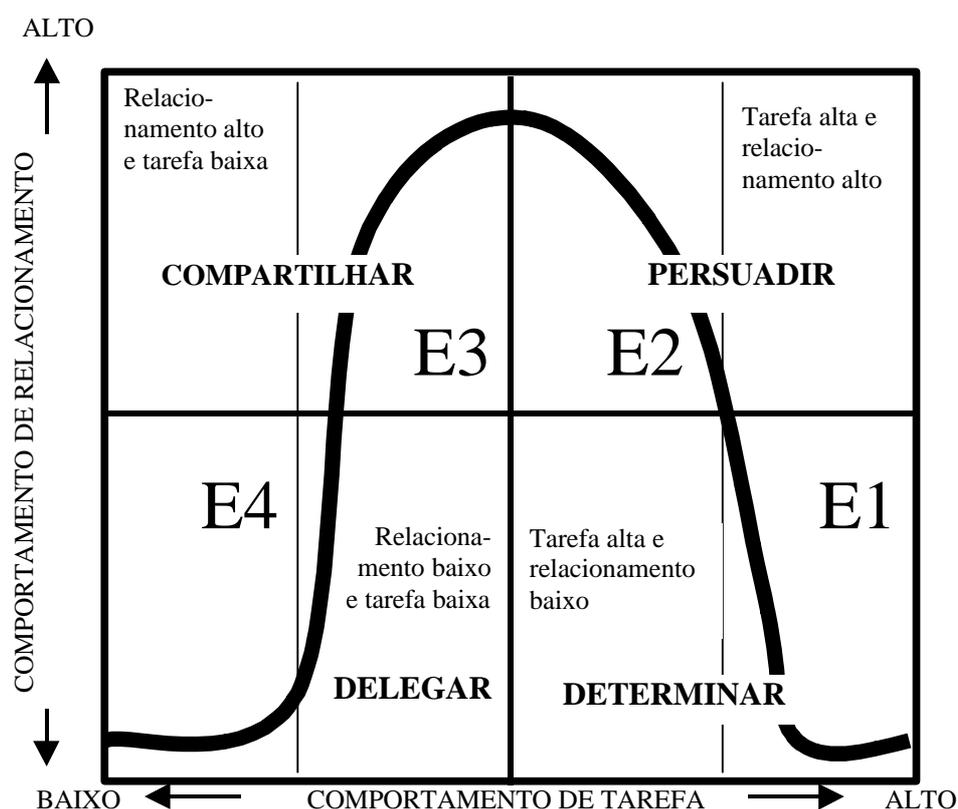


FIGURA 3. ESTILOS DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD.

FONTE: Hersey e Blanchard, 1986, p. 189.

MADURO	ALTA	MODERADA		BAIXA	IMATURO
	M4	M3	M2	M1	
MATURIDADE DOS LIDERADOS					

FIGURA 4. GRADUAÇÃO DA MATURIDADE DOS LIDERADOS.

FONTE: Hersey e Blanchard, 1986, p. 189.

Em quaisquer dos estilos combinados de liderança (tarefa/comportamento), parece ser correto afirmar que os extremos são prejudiciais na maioria das situações. O que os autores demonstram, num segundo momento, é que a liderança, adaptada aos diversos ambientes, deve variar em cada situação, exigindo um comportamento, ora mais flexível, ora mais rigoroso, conforme se apresentem as necessidades, devendo, sempre, primar pela coerência.

O ciclo regressivo da maturidade requer cuidados quanto a uma postura extremada do líder. Caso um funcionário do estilo E4 regrida, a nova postura do líder deve ser a do estilo E3, de **compartilhar**, até retomar o estilo E4, de **delegar**. Voltar bruscamente aos níveis básicos é desgastante e inútil, pois só prejudica a recuperação do funcionário. Isso se a intervenção do líder for em tempo, já que a demora em se intervir acarreta mais vícios e regressões, exigindo, normalmente, que se regrida aos estilos básicos (E1 e E2).

É fundamental, para se entenderem as reações de comportamento, analisar se a percepção de determinada pessoa sobre si mesma é harmônica em relação à percepção que os outros têm dela. Quanto mais harmônicas forem as percepções dos ângulos opostos, melhor será a comunicação e entendimentos desses pólos.

Os diversos contextos sociais que envolvem as pessoas, sejam eles familiares, escolares ou empresariais, necessitam de um tipo adequado de comportamento e abertura, efetivando o *feedback* nos relacionamentos, principalmente quando se cria um canal direto de comunicação, primeiramente num foco individual que contribuirá no nível grupal, facilitando, inclusive, as relações entre os membros de um mesmo contexto, e depois atuando no conjunto.

Inovações e mudanças de qualquer natureza, técnica, estrutural, metodológica, conceitual, por exemplo, numa organização acarretam conseqüências nas mais diversas esferas deste contexto, que podem ser imprevisíveis ou imensuráveis. Portanto, ter uma visão

global da organização é essencial para que as mudanças ocorram em uma esfera global, envolvendo a todas as partes.

Fica claro, então, que determinado modelo pode servir para determinada situação, mas para outra ser completamente inválido. Para tornar a liderança cada vez mais efetiva, no conceito da Liderança Situacional, deve adaptar-se a liderança à situação vigente.

Quando os conceitos de liderança são aplicados em um contexto organizacional envolvendo um líder e seus subordinados, a percepção e consciência adquiridas pelos funcionários são tão proveitosas que passam a falar uma linguagem comum e auxiliam no crescimento pessoal de cada indivíduo. Os subordinados sabem que o líder comportar-se-á conforme as ações deles; assim, irão desenvolvendo, ao longo do tempo, a maturidade suficiente para receberem autonomia em suas atividades, promovendo o autogerenciamento.

Como toda teoria tem seus críticos, Wheatley (1992) critica as teorias situacionais, bem como aponta um caminho para a liderança, o que será devidamente aprofundado no desenrolar deste estudo.

Antes, quando o nosso foco eram as tarefas, e as pessoas eram uma incômoda inconveniência, pensávamos a respeito da liderança situacional – a maneira como a situação poderia afetar a nossa escolha de estilos. Surgiu recentemente uma nova concepção de liderança. A liderança sempre depende do contexto, mas este é estabelecido pelos relacionamentos que valorizamos. Não podemos ter esperança de influenciar alguma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para as nossas organizações. Será isso uma moda passageira? Ou será a teia do universo fazendo-se sentir em nossas vidas no trabalho? (Wheatley, 1992, p. 150).

Dando continuidade à Escola Comportamental, aborda-se a Teoria de Desenvolvimento Organizacional.

3.2.4.2 A Teoria do Desenvolvimento Organizacional

As grandes transformações sociais ocorridas na década de 60 provocaram significativas alterações no comportamento dos indivíduos. O ambiente organizacional viu-se invadido por novos valores, e as pessoas exigiam mais independência e valorização, buscando tarefas mais estimulantes e realização profissional (Beckhard, 1972).

Para que a organização pudesse acompanhar as transformações de valores de seus funcionários, os pesquisadores na área de gestão empresarial propuseram modelos que permitissem o alcance dos objetivos pessoais, ao mesmo tempo contribuindo para o atingimento dos objetivos organizacionais (Wahrlich, 1977; Lodi, 1984; Kwasnicka, 1991; motta, 1991).

Surgindo como uma resposta de gerenciamento das mudanças, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional forneceu modelos administrativos compatíveis com os desafios ambientais e com as exigências dos indivíduos que compunham a organização (Oliveira, 1979). Houve uma preocupação mais intensa com os indivíduos, foram consideradas suas ambições complexas e mutáveis, e suas competências e capacidades específicas (Bennis, 1972).

Para Argyris (1971), na Teoria do Desenvolvimento Organizacional, está implícito o conceito de revitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações por meio do desenvolvimento de recursos técnicos, alcançado nas áreas de marketing, finanças, engenharias e produção, e humanos, ligados às relações interpessoais e à cultura organizacional. Bennis (1972) conceitua essa teoria como uma complexa estratégia educacional cujo objetivo é mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da organização, para que ela se adapte melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios.

Os autores que desenvolveram essa teoria levaram em conta três componentes básicos em toda organização empresarial: a estrutura, a tecnologia e o comportamento. Estes estão profundamente ligados e em constante interação, e, quando um elemento é alterado, os demais também sofrem modificações. O programa de mudança eficaz proposto por esses autores, portanto, deve reconhecer como tais elementos relacionam-se e alterá-los quando necessário.

As mudanças requeridas pela organização podem ocorrer em graus de intensidade diferentes. Há as mudanças evolucionárias, revolucionárias ou desenvolvimento sistemático. As primeiras são pequenas e não causam muito impacto; já as segundas são extremamente radicais, destruindo e desafiando o *status quo*. As mudanças de desenvolvimento sistemático buscam modificar toda a empresa sem rupturas violentas ou pouco superficiais, e visando ao engajamento profundo dos administradores em busca da lucratividade (Blake e Mouton *apud* Ferreira, Reis e Pereira, 1997).

Nessa teoria, começa a se fortalecer uma consideração do trabalhador como ser humano em constante crescimento, cuja personalidade é vista integralmente, havendo a

possibilidade ampla de se expressar e de adotar um comportamento autêntico. Há mais confiança nas pessoas e colaboração entre elas (Tannenbaum e Davis *apud* Margulies e Raia, 1972).

As metodologias de laboratório permitiram o desenvolvimento de técnicas de grande potencialidade, como o *grid* gerencial (Motta, 1991). Os autores dessa técnica, Robert R. Blake e Jane Mouton (1986), perceberam que, entre o comportamento bipolar orientado para as pessoas e para produção, havia um comportamento intermediário, ou melhor, havia três comportamentos intermediários, totalizando cinco tipos principais. Esse modelo é desenvolvido num *continuum* de escala de 1 a 9, conforme a representação gráfica da figura a seguir.

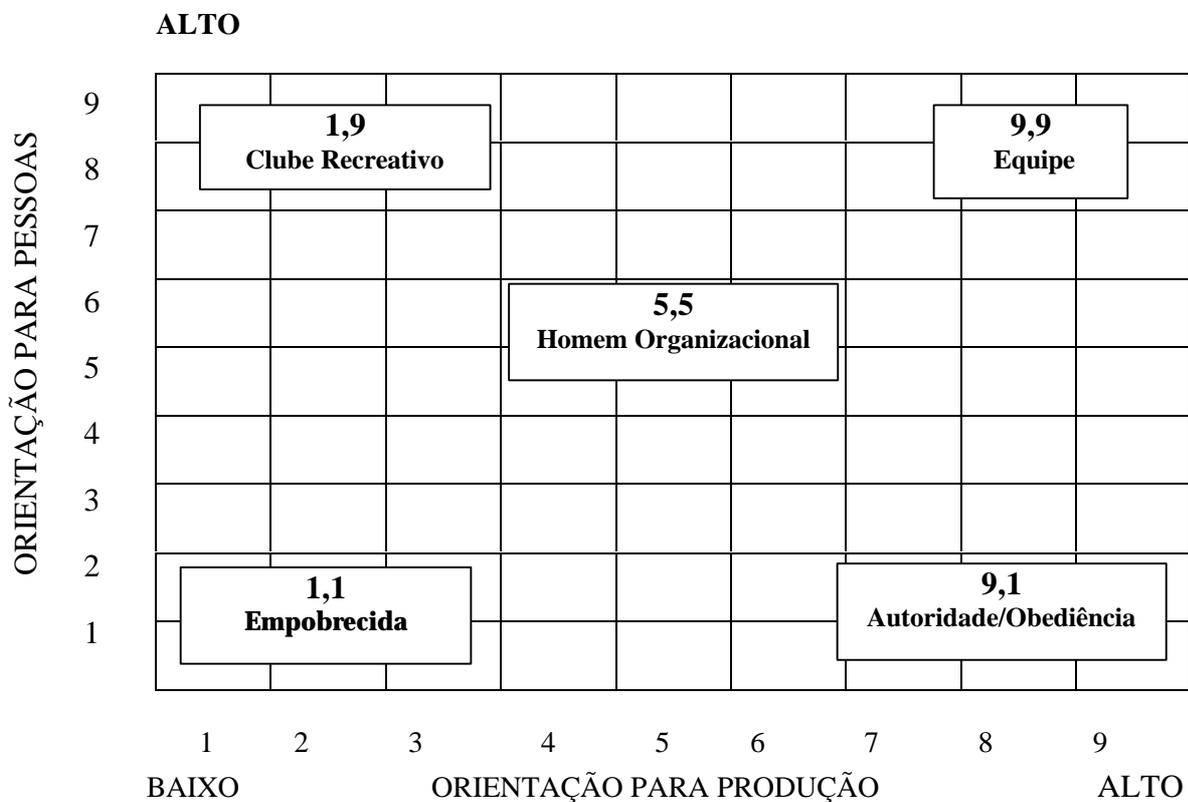


FIGURA 5. O GRID GERENCIAL.

FONTE: Blake e Mouton, 1986, p.13.

Ao analisar a figura acima, pode-se perceber que o estilo **1,1** indica pouca atenção às pessoas e à produção, denominado-se **Gerência Empobrecida**, em que o líder exerce um esforço mínimo para a realização do trabalho exigido, apenas para manter sua participação na organização.

No estilo **1,9**, o líder dá maior atenção às pessoas, é a **Gerência de Clube Recreativo**. Favorece em demasia os relacionamentos em detrimento da produção. Mantém uma atmosfera organizacional amistosa e um ritmo de trabalho confortável.

Autoridade/Obediência é o estilo **9,1**. Volta sua atenção para a produção. A eficiência nas operações resulta da organização das condições de trabalho, de modo que o indivíduo interfira em grau mínimo. É um estilo centralizador e controlador.

De estilo intermediário, **5,5**, a **Gerência do Homem Organizacional** mantém um adequado desempenho organizacional devido ao equilíbrio entre a necessidade de atingir os resultados e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório.

E, por último, o estilo **9,9**, **Gerência em Equipe**, ocorre quando os resultados do trabalho decorrem do desempenho das pessoas; a interdependência devida a um interesse comum no propósito da organização leva a relações de confiança e respeito. Preocupa-se com as variáveis produção e pessoas.

Esse modelo de treinamento de liderança baseia-se no fundamento de que o líder ideal preocupa-se simultaneamente com a tarefa e com as relações interpessoais, modelo retratado no estilo 9,9.

Após um exaustivo trabalho de pesquisa, Argyris (1987) analisou o estilo de liderança dos executivos-chefes de aproximadamente 50 organizações, coletando uma quantidade significativa de amostras. Foram identificados cinco fenômenos associados à liderança, assim resumidos:

1. A maioria dos executivos-chefes é articulada, competitiva e persuasiva. Estimula a competição do tipo perde/ganha.
2. Os executivos-chefes incentivam a conformidade entre seus subordinados e dissuadem os outros a assumir riscos.
3. Seu estilo de liderança e de competição perde/ganha reflete-se no estilo dos seus vice-presidentes. Os executivos-chefes acreditam que essa adequação cria um sistema autofortalecido.
4. As entrevistas com os vice-presidentes sugeriram que, embora eles tenham se mostrado articulados e competitivos, nem sempre dizem o que pensam. Quanto mais forte a dinâmica do ganha/perde, maior é o cuidado em se expressarem. Entretanto, esse cuidado

é minuciosamente disfarçado, pois o sucesso da organização depende de sua demonstração de força.

5. Os executivos-chefes afirmam dar importância à franqueza nas relações com seus subordinados. “Eles apóiam os programas gerenciais que dão ênfase ao crescimento pessoal, à coragem de assumir riscos e à confiança” (Argyris, 1987, p. 9).

Apesar dos muitos modelos para sensibilização criados nesta teoria, muitos executivos-chefes entendiam que tais programas só se aplicavam a seus subordinados, considerando que eles mesmos não tinham necessidade de participar desse tipo de treinamento. O autor concluiu que o comportamento dos executivos-chefes não incentivava o desenvolvimento das pessoas e da organização. “Eles não convidavam os outros a compartilhar de suas responsabilidades, não desenvolviam relacionamentos cooperativos e não apresentavam aos outros oportunidades para que tomassem a iniciativa e assumissem novas responsabilidades” (Argyris, 1987, p. 21).

O treinamento de sensibilidade, programa extremamente difundido nessa abordagem, não permitia o aprendizado de um novo comportamento e a interiorização de padrões duradouros e resistentes a pressões. Essa era considerada a principal razão por que os executivos-chefes não utilizavam seu treinamento de sensibilidade no cenário normal da empresa. As mudanças organizacionais só ocorrerão, adverte Argyris (1987), se especialmente os executivos-chefes e os demais altos executivos realmente motivarem as pessoas a modificarem seu próprio comportamento. Só assim tais programas terão credibilidade. É preciso, ainda, criar o hábito de fornecer *feedback* constante sobre as ações e comportamentos, de ambos os lados – executivos-chefes e subordinados –, para a conscientização do impacto causado pelo estilo de liderança aplicado.

Devido ao modo como as empresas são organizadas, o líder é o centro do poder e da responsabilidade para a renovação das organizações. O líder é, portanto, a chave para o sucesso dos programas da Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Mas o que o torna a chave central do processo? “É o seu comportamento (e, posteriormente, aqueles dos outros executivos) que, no final, confirma ou não a idéia de o desenvolvimento organizacional ser necessário, verossímil e inexoravelmente ligado ao seu estilo de liderança” (Argyris, 1987, p. 28).

Em suma, o Desenvolvimento Organizacional visa à mudança da organização, dando grande enfoque a alterações no comportamento dos indivíduos, utilizando técnicas

freqüentemente associadas a um estreitamento das relações sociais, esclarecendo e corrigindo divergências entre os comportamentos individuais e as metas da empresa. Essa teoria pretendia preencher as necessidades dos indivíduos, tornando-os plenos e satisfeitos por meio da realização profissional, como se todos os problemas das pessoas fossem resolvidos no ambiente organizacional. “As pessoas tornaram-se recursos a serem desenvolvidos em lugar de seres humanos que são valorizados por aquilo que são e são encorajados a escolher e modelar o seu próprio futuro” (Morgan, 1996, p. 79).

3.2.5 A Teoria de Sistemas Abertos

As concepções mecânicas até então desenvolvidas dentro da teoria administrativa não respondiam mais às necessidades que emergiam. “Na verdade, os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram muitos teóricos a abandonar a ciência mecânica e inspirar-se, sobretudo, na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações” (Morgan, 1996, p. 43). A Teoria de Sistemas, desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy (1968), busca aproximar lacunas entre as ciências, pois certos fenômenos só podem ser entendidos a partir de estudos interdisciplinares. Bertalanffy também provou haver similaridades estruturais entre as ciências, já que seus princípios e modelos podiam ser universalmente aplicados (Lodi, 1984).

[...] a teoria da organização transformou-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquelas entre *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações* e a sua *ecologia social*. Perseguindo essa linha de investigação, os teóricos da organização emitiram muitas idéias para o entendimento de como as organizações funcionam e que fatores influenciam o seu bem-estar (Morgan, 1996, p. 43).

Os sistemas abertos mantêm um fluxo contínuo de entradas, transformações e saídas com o meio externo. No âmbito organizacional, as trocas de matérias-primas, tecnologia, informação, pessoas, feitas com o ambiente são consideradas a entrada (*input*). Tais elementos passam por uma transformação (*throughput*) em que são processados e, já como produtos/serviços, são exportados ao ambiente. Essas são as saídas (*output*) que a organização oferece ao meio externo.

Esse ciclo repete-se indefinidamente em que um novo *input* alimenta a organização, só que acrescido do *feedback* para corrigir possíveis falhas de funcionamento ou atender às novas demandas do ambiente, mantendo, assim, seu estado firme ou homeostático (Lodi, 1984). O estado firme é um dos princípios da Teoria de Sistemas Abertos, que apresenta um resultado final estável a despeito das possíveis variações a poderá sofrer durante a transformação dos *inputs* em *outputs*. “O estado firme é observado de forma clara nos processos homeostáticos para a regulação da temperatura do corpo; as condições externas de umidade e temperatura podem variar, mas a temperatura do corpo permanece a mesma” (Katz e Kahn, 1970, p. 38). Esse princípio vai à busca do crescimento e expansão, para preservar o caráter do sistema. Nas organizações isso se reflete na ocorrência de uma especialização maior, na ampliação de seu número de funcionários e de serviços oferecidos, por exemplo.

A entropia negativa é outro princípio dessa teoria. Ela busca minimizar o processo de degradação das organizações, enunciando que os sistemas só sobrevivem na medida em que importam mais energia do que gastam, para realizar o processo de transformação e exportação do produto ao ambiente. “A fim de garantir sua sobrevivência, os sistemas funcionarão de modo a obter alguma margem de segurança, além do nível imediato de existência. O corpo armazenará gordura, a organização social criará reservas e a sociedade aumentará suas bases tecnológicas e culturais” (Katz e Kahn, 1970, p. 39).

Após muitos anos de estudos sobre comportamentos organizacionais sob a lente da psicologia, Daniel Katz e Robert Kahn (1970) alegam que uma organização estruturada com base em uma teoria de sistema aberto fornece base muito mais dinâmica e adequada para reagir às necessidades do meio (Wahrlich, 1977, p. 123).

Na obra de Katz e Kahn (1970), merecem destaque o conceito de inclusão parcial do ser humano na organização e o conceito de papel. O fato de cumprir com as exigências do cargo dá grande eficácia em termos de alcance dos objetivos, contudo reduz a expressão da personalidade e a busca da auto-identidade do indivíduo. “O indivíduo torna-se o *other-directed* de Riesman ou o ‘homem oco’ de T. S. Eliot” (Lodi, 1984, p. 213). Poderiam ser acrescentados a essa lista o homem operacional de Ramos (1984) e o alienado de Dantas (1988). O sistema de papéis formalizados define a conduta esperada dos ocupantes de posições, e para a sua imposição existem sanções (Katz e Kahn, 1970).

Um papel extrai o que é necessário ao comportamento das satisfações que o indivíduo auferir por empenhar-se em tais atividades. Não importa se ele sente prazer ou não ao executar a tarefa que dele se espera. O que importa é que existem muitas outras maneiras de tornar seu comportamento estável e fidedigno, o que vai desde a reverência ou temor que o homem primitivo sente por seu chefe tribal até à sensibilidade generalizada e obediência do moderno homem de organização ao que dele se espera. Esses mecanismos podem ser formados dentro dos processos pelos quais o indivíduo é socializado em sua cultura (Katz e Kahn, 1970, p. 67-68).

Por isso, os autores exploram o conceito de inclusão parcial do ser humano. Apenas sua capacidade produtiva é usufruída nas organizações para fins de resultados operacionais. O sistema funciona com base fragmentária, diferentemente dos sistemas biológicos, onde nem todos os indivíduos estão incluídos como membro de sua organização. Talvez, por isso, o ser humano sente a necessidade de afiliar-se a diferentes espaços organizacionais, pois o “pleno desempenho de suas potencialidades não é encontrado dentro de um único ambiente organizacional” (Katz e Kahn, 1970, p. 68). A partir desse conceito, é possível compreender alguns conflitos presentes na organização, pois, querendo ou não, a pessoa traz todas as suas idiosincrasias para o interior da empresa, e, para combater a despersonalização, cria as famosas organizações informais, que a ajudam a manter sua identidade como pessoa.

Assim como Hall (1984) e Gouldner (1950), citados na Teoria Burocrática, Katz e Kahn (1970) consideram a essência da liderança um incremento de influência para superar o consentimento mecânico com as instruções rotineiras da organização. Esses autores usam a teoria de sistemas abertos mais como um arcabouço do que como uma teoria específica, auxiliando as organizações a descrever o comportamento dos indivíduos e a explicar a seqüência de eventos. A liderança pode ser exercida em todos os níveis organizacionais, cuja variação impacta mais ou menos a organização. A liderança da alta cúpula encontra-se distante de muitos de seus setores de operação, por isso deve proporcionar canais de comunicação vindos de baixo, para não se tornar parcial somente com as informações proporcionadas pelos burocratas oficiais.

O processo de liderança depende das capacidades e aptidões cognitivas e afetivas do líder, como demonstra o quadro a seguir.

QUADRO 10. PADRÕES DE LIDERANÇA, SEU *LOCUS* NA ORGANIZAÇÃO E AS CAPACIDADES E APTIDÕES NECESSÁRIAS

Tipo de processo de liderança	Nível organizacional típico	Capacidade e Aptidões	
		Cognitivas	Afetivas
Origem: mudança, criação e eliminação de estrutura	Escalões superiores	Perspectiva sistêmica	Carisma
Interpolação: complementação e ampliação de estrutura	Níveis intermediários; papéis centrais	Perspectiva subsistêmica: orientação bidirecional	Integração das relações primárias e secundárias: aptidões nas relações humanas
Administração: uso da estrutura existente	Níveis inferiores	Conhecimento técnico e compreensão do sistema de normas	Preocupação com a equidade no uso das recompensas e sanções

FONTE: Katz e Kahn *apud* Hall, 1984, p. 114.

O quadro expõe as diferentes exigências quanto à capacitação do líder. Tais exigências estão associadas à posição que o líder ocupa na organização, onde somente na alta cúpula se faz necessária uma perspectiva sistêmica e características carismáticas. À medida que se vai descendo na hierarquia, a perspectiva vai ficando mais restrita, e há preocupação exclusiva com a aplicação de recompensas e sanções aos subordinados. O nível intermediário combina aptidões relativas aos contatos interpessoais com uma perspectiva subsistêmica.

A próxima teoria apresentada é a Teoria Contingencial, considerada uma evolução da Teoria de Sistemas.

3.2.6 A Teoria Contingencial

A Teoria de Sistemas abriu caminhos para a inserção definitiva do ambiente externo no contexto organizacional, já a abordagem contingencial privilegiou a natureza dessas relações, ou seja, quais as conseqüências do ambiente dinâmico na organização (Ferreira, Reis e Pereira, 1997). Os muros burocráticos que protegiam as organizações do meio externo foram gradativamente derrubados.

O trabalho de Burns e Stalker (1961) estabeleceu a distinção marcante entre os enfoques mecânico e orgânico a partir da análise da influência do ambiente remodelando as práticas organizacionais em vinte indústrias da Inglaterra. Nesse trabalho, eles puderam perceber a estrutura e o funcionamento das organizações diretamente influenciados pelo ambiente. “O estudo desses autores enfatizou que a adaptação bem-sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como em adotar um curso de ação significativo” (Morgan, 1996, p. 56).

As idéias básicas dessa teoria levam em conta a importância do ambiente externo interferindo na organização, por isso deve haver uma constante adaptação às exigências externas equilibrando as necessidades internas. A forma de organizar a empresa depende do tipo de tarefa a ser realizado ou dos imperativos do ambiente. As diferentes atividades que exerce uma organização pedem diferentes enfoques da administração (Morgan, 1996).

Outro estudo foi realizado por Joan Woodward (1965) em 100 organizações também na Inglaterra. Seu objetivo era averiguar a validade em se utilizarem as teorias administrativas para alcançar êxito nos negócios. Para a pesquisadora, o imperativo está na tecnologia utilizada. É ela quem determina a estrutura e o funcionamento da organização. Os princípios administrativos utilizados pelas organizações nem sempre são os indicados pelos postulados teóricos. É preciso encontrar o equilíbrio entre estratégia, tecnologia e estrutura, envolvendo as necessidades dos funcionários, bem como as da sociedade (Morgan, 1996).

O controle exercido pelos supervisores também é relativo ao tipo de tecnologia, e as organizações de produção unitária ou por processos apresentam um relacionamento mais próximo entre trabalhadores e supervisores, enquanto nas organizações em que prevalece a produção em massa o controle tende a ser mais acirrado.

A mesma tendência ocorre com relação à comunicação. O controle administrativo é visto em duas dimensões, a impessoalidade relativa e o grau de fragmentação do controle. Em relação à impessoalidade relativa, o grupo de pesquisadores inglês a considera uma gama diferenciada estendendo-se desde o controle hierárquico completamente pessoal, exercido por um empregador proprietário, até outro completamente mecânico e impessoal, exercido via controle automático de instrumentos, permeados por controles impessoais baseados em

procedimentos administrativos, como sistema de custos e planejamento da produção. Observa-se que a predominância de controle impessoal administrativo impõe a separação entre planejamento e execução da atividade, já o controle pessoal indica a presença conjunta de planejamento e execução.

No grau de fragmentação do controle, coexistem múltiplos sistemas de controle administrativos que podem gerar situações paradoxais, onde o cumprimento de um leva à desistência de outro. Os sistemas integrados, por outro lado, resultam em um grande esforço, com mecanismos de ajustamentos e desempenho (Motta, 1991).

O que se conclui é que os tipos de controle utilizados também são variantes do tipo de tecnologia usado. Enfim, os pesquisadores percebem o intenso relacionamento entre os sistemas de controle e a interação entre a tecnologia e a estrutura organizacional. A natureza da tarefa como também o modo pelo qual é planejada e controlada determinam o comportamento organizacional.

Lawrence e Lorsch (1973) aprimoraram o enfoque contingencial validando suas hipóteses no estudo de três empresas. Eles trabalharam com os pressupostos de que as variações nas condições de mercado e tecnologia requerem diferentes tipos de organizações. O segundo pressuposto é o de que ambientes instáveis precisam de mais diferenciação interna por parte das organizações do que aquelas organizações que operam em ambientes mais estáveis. Ao finalizar suas pesquisas e corroborar suas hipóteses, esses autores “deram precisão e refinamento à idéia geral de que certas organizações necessitam ser mais orgânicas do que outras, sugerindo que o grau de organicidade requerido varia de uma subunidade organizacional para outra” (Morgan, 1996, p. 58).

Enfim, mesmo em uma organização inovadora, ágil e flexível há áreas que empregam mais controle e definições mais claras de trabalho do que outras.

A teoria contingencial sugere estruturas organizacionais mais adaptáveis aos ambientes instáveis. A organização matricial e a *adhocracia* são alguns exemplos dessas estruturas. A primeira tem foco no produto final enquanto a segunda nas contribuições funcionais para estimular o comportamento flexível e inovador (Morgan, 1996).

Segundo os estudos realizados nessa teoria, nota-se a importância do controle, da supervisão e, em última instância, da liderança. O líder exerce grande influência na organização, configurando estruturas organizacionais mais flexíveis às demandas do ambiente e estimulando os indivíduos a manterem-se abertos a tais demandas.

3.3 Síntese das Categorias Gerais da Liderança na Teoria

Administrativa

Em grande parte das teorias examinadas, percebe-se a presença de instrumentos de manipulação para garantir a lealdade do indivíduo à organização e aos objetivos que ela determina, tornando-o grupo pensante em detrimento do indivíduo pensante, assegurando a primazia do grupo (Whyte apud Ramos, 1983).

Muitos conteúdos são de grande validade ainda nos dias atuais, sobretudo os estudos de Follett. Na verdade, todos os enfoques e abordagens de cada teoria pesquisada podem ser úteis se aplicados no momento e maneira corretos.

O que é visto com constância é a preponderância da ética da responsabilidade no ambiente organizacional. Entretanto, Ramos (1983) mostra que a ética da convicção e a ética da responsabilidade não são necessariamente antagônicas. É possível que elas sejam congruentes, na medida em que as habilidades técnicas e cognitivas e a natureza do trabalho sejam compatíveis com os valores dos indivíduos. “Conseqüentemente, a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza a sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas. Por isso, absoluta racionalização com relação a valores é também um caso-limite” (Ramos, 1983, p. 43).

Sintetiza-se, a seguir, o quadro referente às categorias teóricas da liderança a partir das teorias administrativas examinadas. Procurou-se incluir o maior número possível de subcategorias, entretanto a pesquisadora não tem a pretensão de esgotar as possibilidades ainda em formação.

QUADRO 11. SÍNTESE DAS CATEGORIAS GERAIS DA LIDERANÇA COM BASE NAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Escola	Teoria	Autores Proeminentes	Categorias Teóricas da Liderança
Clássica	Administração Científica	Taylor, Frank e Lillian Gilbreth, Gantt, Emerson	Exerce as funções de controle, supervisão, ligadas à área operacional. Abordagem mecanicista, intervencionista, determinística.
	Teoria Clássica	Fayol, Mooney, Reiley, Urwick, Davis, Gulick	Funções de averiguação, conferência, controle. Abordagem mecanicista, intervencionista, determinística. Deve conhecer o pessoal e buscar engajá-lo aos fins comuns da organização. Autoridade pessoal para o cumprimento da autoridade estatutária.
Relações Humanas	Teoria de Relações Humanas	Mayo, Barnard, Lewin, Roethlisberger	Interações socioemocionais. Estímulo às relações informais, à cooperação entre grupos.
	Teoria de Mary Parker Follett	Mary Parker Follett	Capacidade integrativa e de coordenação. Habilidades técnicas, cognitivas e interpessoais. Aprendizagem pela experiência. Espírito empreendedor. Diversidade. Desenvolvimento dos seguidores: líder de líderes. Controle.
Estruturalista	Burocracia	Weber, Hall, Gouldner, Selznick, Merton	Mecanicista, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica. Ética da responsabilidade. Poder de persuasão e inovação.
	Estruturalista	Etzioni, Thompson, Blau e Scott	O exercício da liderança vem do conhecimento técnico, da identificação com os objetivos globais ou da autoliderança. Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.
Comportamentalista	Comportamentalista	Barnard, Simon, McGregor, Maslow, Argyris, Herzberg, Likert	Delegar responsabilidade. Percepção da situação influenciando a liderança. Padrões de comportamento contrastantes: autoritário – benevolente. Preocupação em suprir as necessidades dos indivíduos como agentes motivadores.
	Desenvolvimento Organizacional	Bennis, Schein, Walton, Blake, Mouton, Lawrence, Lorsch, Argyris	Articulados, competitivos e persuasivos. Incentivam a conformidade entre seus subordinados e dissuadem os outros a assumir riscos. Dão importância à franqueza nas relações com seus subordinados, embora nem sempre dizem o que pensam. Comportamento manipulativo. Ênfase na mudança organizacional planejada.
Sistemas Abertos	Teoria de Sistemas Abertos	von Bertalanffy, Katz, Kahn	Varia conforme o nível hierárquico que atua: aptidões carismáticas, nas relações humanas e na adequação de recompensas e sanções. Ênfase no ambiente.
Contingencial	Teoria da Contingência	Lawrence, Lorsch, Woodward, Burns, Stalker, Chandler	Controle, supervisão, comunicação, estruturas mais ou menos rígidas, dependendo da natureza das tarefas. Responsabilidades e poder adaptáveis. Estímulo à inovação. Ênfase no ambiente e na tecnologia.

Elaborado a partir dos autores pesquisados.

As categorias gerais por hora apresentadas serão complementadas pelo exame e síntese das abordagens mais modernas de gestão empresarial, que é o assunto do capítulo seguinte.

Atualmente, dissemina-se a necessidade de desenvolver em todos os indivíduos uma visão global, holística das organizações e do macro-ambiente. Desse modo, há uma maior sincronia de esforços para a promoção da empresa e, possivelmente, para o desenvolvimento da responsabilidade social.

4 A LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Um conjunto de variáveis interligadas torna o momento histórico atual particularmente singular. Para compreendê-lo profundamente, far-se-á um apanhado geral das características das sociedades primitivas por meio de um vôo pela História, pois não é possível projetar as transformações organizacionais sem o entendimento dos acontecimentos ocorridos no passado, nas facetas sociais, políticas e econômicas (Wren, 1979).

Handy (1998) coloca que não se pode tropeçar no passado para caminhar no futuro, mas que a sensação do passado é necessária. Portanto, amplia-se o estudo sobre a Teoria Administrativa para as variáveis sociais, políticas e econômicas que influenciaram e ainda influenciam as transformações das organizações.

Depois de retomar esses pontos-chave, evidenciaram-se as estratégias de produção propostas às organizações decorrentes das influências pelas quais a sociedade tem passado. Em consonância com autores que têm a mudança organizacional como tema, adotam-se as idéias de Senge (1990), Pinchot e Pinchot (1994), Mitroff et al. (1994), Kotter (1998), Covey (1994), Bennis (1996), Sievers (1990, 1997) e Frankl (1991, 1998), pois esses autores fornecem estratégias de gestão alternativas condizentes com os valores emergentes da sociedade atual. Este capítulo ainda conta com a colaboração de autores sintonizados com as tendências do paradigma em formação, mas, na maior parte, sob o olhar da cultura estrangeira, o que deve diferir, em alguns pontos, da cultura nacional. Apesar disso, é, em muitos pontos, semelhante ao que se espera de um líder sob a ótica da cultura brasileira. Assim, usar-se-ão as premissas dos diversos autores pesquisados, entre eles alguns brasileiros, para delinear as categorias essenciais do líder facilitador que se pretende identificar nesta pesquisa (Drucker, 1971, 1996; Ramos, 1983, 1984, 1989; Harman, Horman, 1990; Salm,

1993, 1996; Martins, 1995; Maynard Jr. e Mehrstens, 1995; Sievers, 1995; Wilson et al., 1995; Wheatley, 1996; Ferguson, 1997; Capra, 1998).

É grande o impulso de considerar a Grécia antiga ou a China das primeiras dinastias o berço das crenças que conduzem os movimentos humanos dos dias de hoje. Entretanto, Drucker (1971) considera como marco da civilização o desenvolvimento da técnica da irrigação como a fonte das instituições sociais e políticas. A atual explosão da tecnologia tem grande impacto sobre a liberdade dos indivíduos, sobre a sociedade e sobre as instituições públicas, mas o que se presencia hoje não pode ser comparado à primeira grande revolução tecnológica vivida na Mesopotâmia, no Egito e na China, quando a civilização prostrou-se à irrigação. A introdução de uma inovação tecnológica, a **irrigação**, foi acompanhada de inovações nas áreas política e social.

Alguns pontos específicos podem corroborar essa premissa, a começar pela instituição distinta e permanente de um governo. O governo era impessoal dentro dos moldes hierárquicos, dando formato a uma autêntica burocracia. O homem foi, finalmente, concebido como cidadão. Reunir diferentes pessoas, de diferentes origens, clãs e tribos, exigiu uma distinção clara entre o “costume e a lei e o desenvolvimento de uma sistema legal impessoal, abstrato, codificado” (Drucker, 1971, p. 131). Também nessa época, o exército tomou forma. Era preciso organizar uma defesa permanente contra o ataque das tribos nômades do deserto e dos bárbaros.

As classes sociais foram delineadas. Havia a classe dos trabalhadores agrícolas, dos quais toda a sociedade dependia; o exército, incumbido de proteger os cidadãos; o governo, uma classe que possuísse conhecimento, representada pelo sacerdócio. Até o século XIX, essa configuração perdurou. Concomitantemente, a cidade irrigada possibilitou a formação de trabalhadores especializados. Entre os artesãos e artífices, surgiram os ceramistas, os tecelões e os especialistas em metal, por exemplo. Houve, também, a especialização de escribas, legisladores, juízes, médicos.

No passo seguinte, a produção do excedente estabeleceu o comércio organizado, trazendo consigo o comerciante, o dinheiro, o crédito e a lei “para dar proteção, previsibilidade e justiça ao estrangeiro, ao comerciante que vinha de longe” (Drucker, 1971, p. 132).

A cidade irrigada proporcionou a criação das escolas e dos primeiros professores pela necessidade de organizar e disseminar o conhecimento. Esse conhecimento referia-se à

construção e manutenção dos trabalhos de engenharia que regularizavam a distribuição da água e a gestão das transações econômicas que se estendiam territorialmente por muitos quilômetros. Daí, então, a necessidade de registros e, conseqüentemente, da escrita. A partir desse momento, percebeu-se a natureza como algo exterior ao homem, e o seu governo ocorria por leis racionais e independentes, desenvolvido segundo observações sistemáticas dos fenômenos naturais.

Por fim, a cidade irrigada criou o indivíduo, separado da tribo, dando-lhe foco central. Com isso, os conceitos de solidariedade e justiça perpetuaram-se, nasceram as artes, os poetas, as religiões e os filósofos.

Reunindo esses fenômenos, o autor esboça o que hoje se conhece por sociedade moderna. Seu argumento é o de que a cidade irrigada pode ser concebida como essencialmente “moderna”, consideradas as devidas proporções, pois o autor escreveu sua obra no final da década de 50, período em que a estabilidade e previsibilidade ainda estavam em alta.

Drucker (1971) atribui ao avanço tecnológico todos os méritos da transformação que se seguia. Entretanto, não seria a inovação tecnológica um reflexo das transformações sociais e políticas? Da própria evolução da concepção do ser humano? Na verdade não é possível identificar um fator apenas, pois é sabido que tudo está interligado, influenciando-se reciprocamente, numa rede inconsútil de responsabilidade (Harman e Hormann, 1990; Wheatley, 1992; Capra, 1998).

O século XVII é um rico momento da História que presenciou grandes marcos. A começar por Galileu e Isaac Newton, consumou-se a revolução científica. A primeira das revoluções liberais/democráticas foi vista no decorrer do século XVII, que iria definir a maioria dos governos do mundo. Foi nessa época que surgiram a filosofia e as instituições capitalistas. Controvérsias ferrenhas na filosofia, na religião e na teoria social serviram como fundamento para o pensamento moderno.

Harman e Hormann (1990) exploram alguns temas pertinentes ao paradigma da era industrial do Ocidente moderno: (1) **o método científico**: tem como principais valores a previsão, o controle e a capacidade de manipular o ambiente físico, é uma busca pelo conhecimento científico extremamente utilitário; (2) **o progresso material ilimitado**: o ter, e não o ser, era supervalorizado. A aquisição material é um dos seus valores operacionais centrais; (3) **a industrialização**: bens e serviços eram produzidos seguindo a divisão máxima

do trabalho (e com a respectiva diminuição do seu significado) e a inserção cada vez mais elevada das máquinas em substituição ao trabalho humano, o que aumentaria a produtividade e a riqueza e, supostamente, elevaria a qualidade de vida com a possibilidade de aquisição de bens materiais; e, por último, (4) **os valores pragmáticos**: os indivíduos são livres para ir a busca dos seus próprios interesses no mercado, projetando, assim, o futuro.

Desse período até o desencadeamento da Revolução Industrial, os acontecimentos desenvolviam-se lentamente. Com a explosão da Revolução, o processo de transformação organizacional despontou como uma carruagem em disparada e sem controle. Desde então, as adaptações passaram a ser mais que necessárias, passaram a ser emergenciais, obrigando a mudança do perfil das empresas a cada raiar de dia. Tais adaptações englobam a organização inteira, percorrendo desde a confecção do produto até a satisfação e encantamento dos clientes, desde a utilização de tecnologias avançadas de produção até a gestão participativa voltada para a valorização dos funcionários de todos níveis.

Harman e Hormann (1990) citam os principais pontos que definirão a trama do novo tecido social:

- ♦ **Novas formas de organização**: estariam apoiadas numa reestruturação da economia, sem a usurpação da força de trabalho, no desenvolvimento e utilização de tecnologias adequadas, no desaparecimento da autoridade patriarcal e na conseqüente superação do modelo burocrático, hierarquizado e centralizador de organização. As mudanças que vêm ocorrendo provocam a redução dos cargos e níveis hierárquicos, a adoção de equipes de trabalho, uma nova abordagem de qualidade e um comprometimento diferente com o desenvolvimento/treinamento das pessoas.

- ♦ **Novas formas de relacionamento**: são os relacionamentos voltados para a natureza e para a comunidade. Politicamente, voltados para uma participação mais democrática. É o sistema de parcerias e não de dominação. Resultam em um autodesenvolvimento, como se a sociedade estivesse em aprendizagem constante.

- ♦ **Novas formas de ser**: é a volta ao espiritualismo, libertando-se da subserviência, o fim do controle centrado nas pessoas e o despontar do sentido real de responsabilidade pessoal. É o caso de algumas organizações como a Body Shop International, Promom Internacional, Semco, Cooperativas Mondragon, Foundation for International of Community Assistance, entre outras.

Para esses autores são as circunstâncias que desencadeiam os processos de mudança na humanidade e, conseqüentemente, nas organizações. Assim sendo, tornar-se responsável por participar do processo de formação é importante tanto para transformar a pessoa quanto para transformar a empresa. Dantas (1988) diria que a alienação diminui à medida que aumenta a participação dos indivíduos em suas mais variadas manifestações (no trabalho, no consumo, nas forças sociais, na rotinização, na democracia).

Ao discorrer sobre o tripé de sua “mudança sistêmica radical”, Harman e Hormann (1990) focalizam os crescentes e complexos problemas que desafiam o ser humano, a grande variedade dos movimentos políticos e sociais emergentes e a mudança revolucionária nos pressupostos básicos que sustentam o paradigma social vigente.

Em quaisquer dessas esferas, espera-se do líder sua contribuição para a formação de um ser mais participativo, criativo, universal e íntegro. A sugestão de uma *Paidéia* por Martins (1995) confere um redimensionamento da concepção de homem trabalhador. O quadro conjuntural exige dos líderes mais qualidades de libertação do que opressão, refutando a antiga concepção de homem utilitarista, mecânico e dependente. A pedagogia de Paulo Freire é oferecida como ferramenta para se alcançar esse nível de consciência e desenvolvimento humano.

Anteriormente, o problema básico da teoria administrativa consistia em superar a escassez de recursos físicos e serviços elementares: “[...] grande parte do esforço no ambiente de trabalho foi técnica e socialmente necessário e até inevitável, o que não ocorre hoje” (Ramos, 1984, p. 9). Há, atualmente, que se pensar em solucionar outras carências, não mais reduzidas a bens materiais e serviços elementares, mas suprir a expectativa das pessoas em participar ativamente na sociedade e, especificamente, nas organizações. Com a eliminação do trabalho mais rudimentar e desnecessário, a preparação para o trabalho e para a organização é outra; além de desempenhar atividades braçais, necessita-se de amplo envolvimento intelectual.

A quebra das barreiras econômicas visando à internacionalização dos mercados acentua, sobremaneira, a competição entre as organizações industriais, como também entre as organizações prestadoras de serviços. Com um ambiente tão indomável, as organizações precisam de pessoas que acompanhem o ritmo violento de mudanças. As organizações devem assumir atitudes mais ativas diante do novo cenário, que, segundo Vergara e Branco (1995), são a adaptabilidade às mudanças, a flexibilidade, a responsabilidade social e o comprometimento com a aprendizagem. Organização e indivíduo necessitam urgentemente

dessas qualidades. Os indivíduos que ocupam posições de mando devem possuir habilidades específicas, quais sejam: (1) gerir a competitividade; (2) gerir a complexidade; (3) gerir a adaptabilidade; (4) gerir equipes; (5) gerir a incerteza; e (6) gerir o aprendizado (Vergara e Branco, 1995).

Essas habilidades contrapõem-se à idéia mais reducionista de Martins (1995) de simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar, oriunda dos autores clássicos da administração. Dessa maneira,

Parece não haver setor imune a mudanças. Fusões e aquisições, desregulamentação, tecnologia de informação e competição internacional vêm alterando a forma e dinâmica das empresas americanas. Variações nos padrões demográficos, crescente sofisticação do consumidor e novas necessidades vêm provocando modificações nos mais diferentes mercados. Novas estruturas industriais, novas alianças estratégicas, novas tecnologias e processos e a volatilidade dos mercados de ações vêm alterando a forma de fazermos negócios. A competição crescente, a redução do mundo a uma grande aldeia global, abertura do mercado nos países comunistas e a iminente solidificação do Mercado Comum Europeu vêm alterando a maneira de lidarmos com o mundo e de o mundo lidar conosco (Bennis, 1996, p. 23).

Assim como os consumidores em geral, os funcionários deixaram de ser aquela massa amorfa e sem vida para se tornarem pessoas mais participativas e exigentes (Vergara e Branco, 1995). O que se percebe é que os interesses particulares são atingidos por meio do trabalho. A realização de um bom trabalho passou a fazer parte dos interesses individuais. O ser humano se preocupa em realizar bem suas atividades como parte dos seus interesses (Drucker, 1996). A concepção de homem vigente no contexto de Taylor e Fayol era de um trabalhador indolente e preguiçoso, que por isso, precisava de supervisão e controle incessantes. Essa concepção assumiu outros contornos e, desse modo, não é mais necessário um controle tão maçante.

Os trabalhadores mais conscientes exigem tratamento individualizado, querem seu lado espiritual plenamente desenvolvido. É dada oportunidade de autodesenvolvimento, mas espera-se o comprometimento dos funcionários com a aplicação dos novos conhecimentos na organização. Ao líder cabe a criação e manutenção de um ambiente favorável ao aprendizado, ao estímulo de participação e comprometimento dos colaboradores. Ao indivíduo cabe a percepção da necessidade de atualização e aprendizado constantes. O ser humano é um aprendiz por natureza, diz Senge (1990). É um pacto com o autodesenvolvimento e a auto-realização, participação e autonomia dos indivíduos.

A necessidade de as organizações e demais instituições como o Estado e a sociedade tornarem-se sistemas de aprendizagem já havia sido percebida por Schon em 1971, quando da publicação de seu livro *Beyond Stable State*. Isso contribui para a *Paidéia* nas organizações, onde é cabível uma educação/formação/participação sempre crescente e constante dos indivíduos (Martins, 1995).

Seis forças de mudanças diretamente relacionadas com o contexto organizacional podem ser identificadas (Wilson et al., 1995). A primeira delas é o **reconhecimento da explosão do conhecimento**. Isso ocorre pelo fato da presença de uma revolução da tecnologia da informação, em que se dispõe de uma quantidade infinita de dados num mínimo espaço de tempo. A era industrial dá lugar à era da informação, por isso o conhecimento é valorizado e torna-se um diferencial competitivo. E como o líder deve reagir a esse cenário? Captando as melhores pessoas e deixando que elas façam as coisas à sua maneira, ou seja, dando poderes a elas.

A segunda força de mudança é a **velocidade** em transformar idéias em produtos comerciáveis, em responder às necessidades dos clientes e em realizar os processos internos. Essa segunda força parece decorrente da anteriormente enunciada. Se se dispõe de informações *on-line*, os concorrentes também acompanharão os desenvolvimentos alcançados – é uma questão de tempo –, porém há grandes benefícios em sair em primeiro lugar. Tais benefícios revertem-se em vantagens para as organizações. Pesquisas demonstram que as empresas que apostam na velocidade “são capazes de apresentar um desempenho significativamente maior que outros nas suas indústrias” (Wilson et al., 1995, p. 19).

A **melhoria contínua** é a terceira força de mudança. O produto ou serviço, por melhor que ele possa ser, ainda poderá ser melhorado de alguma forma. Essa força de mudança está associada à receptividade da organização em estimular seus funcionários a sugerir melhorias e dar idéias. Observa-se, atualmente, o grande valor dado às opiniões dos funcionários da linha de frente com suas contribuições a respeito dos processos de trabalho ou qualquer melhoria relacionada com o produto ou o serviço. Essa dedicação à qualidade, segundo Wilson et al. (1995), deve se tornar parte integral do trabalho de todos os colaboradores, não uma atividade à parte, extracurricular.

“Você pode ter um carro na cor que quiser desde que seja preto”. Esse era o *slogan* do Ford Modelo T da indústria automobilística no início do século. Felizmente a realidade agora é outra. Como quarta força de mudança encontra-se o atendimento **personalizado** aos clientes, adaptando e oferecendo aos consumidores uma imensa variedade de produtos de

acordo com suas expectativas, cor, tamanho, sabor, modelo e assim por diante. No setor de serviços, pode-se averiguar o caso dos bancos: uma infinidade de serviços foi desenvolvida para atender a diferentes segmentos da clientela, em consonância com suas necessidades e características.

O preço do produto ou do serviço era definido pelo custo. Agora ele é definido pelo valor que o cliente está disposto a pagar por ele, e o custo deve ajustar-se a esse novo orçamento. A quinta força de mudança é **faça-o mais barato**. As margens de lucro estão mais estreitas, mesmo porque há grande disponibilidade de produtos semelhantes no mercado. Os supermercados são um bom exemplo. A guerra de preços é diária, a luta por prazos maiores com fornecedores, equipamentos mais avançados para controle de estoque, que já é mínimo, dispensa de pessoal para dar mais competitividade ao estabelecimento são estratégias para oferecer produtos com preços menores que os preços dos concorrentes.

A última força de mudança enfoca as alterações da própria força de trabalho. Os funcionários exigem uma nova postura da organização. Eles querem mais participação, mais desafios, querem um tratamento mais justo, com forte respeito aos direitos individuais. Os estudos de Harding (apud Wilson et al., 1995), na Europa, mostram que os trabalhadores com faixa etária entre 18 e 34 anos de idade levam em consideração o interesse no trabalho, sentimentos de conquista no trabalho e a possibilidade de tomar a iniciativa. Somos diferentes do que costumávamos **ser**.

A estrutura organizacional também está sofrendo modificações. A pirâmide está dando lugar a um desenho mais enxuto e achatado, onde há a extinção do nível médio (Johnson, 1997). Ao invés de “guardiões da estrutura”, buscam-se executivos e especialistas como “arquitetos do progresso”, suas qualidades interpessoais e multifuncionais são básicas nesse novo contexto. O gerente tradicional é carta fora do baralho, o líder ascende como alguém capaz de interagir com pessoas altamente independentes e autônomas, simplesmente como facilitador e ouvinte, concebendo processos que envolvem e associam as pessoas.

Como vantagem competitiva, Johnson (1997) focaliza alguns pontos. Entre eles estão a aprendizagem contínua, a capacidade inovadora, a antecipação das tendências mundiais, a consolidação de alianças para entrar em novos mercados e a terceirização como adequação a um plano estratégico, não simplesmente por proporcionar custos menores.

Até a primeira metade deste século, a teoria e a prática da gerência estavam ancoradas em seis pressupostos, que se referem ao escopo, à tarefa, à posição e à natureza da gerência, assim definidos por Drucker (1971, p. 36-40):

1. “Gerência é a direção de negócios, e negócios são uma singularidade e uma exceção na sociedade” (p. 36). Essa visão de sociedade era aceita sem contestações – era uma visão baseada na teoria social européia do século XVII (França e Inglaterra), quando se postulava a existência de apenas um poder central organizado, o governo nacional, aceito como soberano, apesar de autolimitado, e núcleos sociais de famílias individuais compondo o restante da sociedade. Os negócios, encarados sob essa ótica, são considerados exceção, vistos, então, como a única instituição organizada. A gerência estava confinada às instituições isoladas da esfera econômica. Gerência e negócios estavam interligados à atividade econômica, mas separados dos interesses humanos.

2. As responsabilidades sociais eram vistas separadamente dos interesses da gerência, como atividades que deveriam ser cumpridas fora do âmbito econômico e à margem do “dia normal de trabalho da gerência”, pois estavam situadas fora do âmbito do cálculo econômico. Os negócios são os únicos a arcarem com essa responsabilidade, ficando as universidades, as instituições governamentais, os hospitais isentos de cumprir com tal responsabilidade. Estes ficam alheios às responsabilidades sociais por não serem considerados organizações. Mas por que as responsabilidades eram confinadas às atividades econômicas? Porque tais atividades diferem drasticamente de outras atividades humanas, e o lucro é considerado uma imposição do capitalismo e não uma necessidade intrínseca a qualquer atividade econômica.

3. A tarefa da gerência é mobilizar as energias da organização para o cumprimento das tarefas conhecidas e estabelecidas. Podemos comprovar isso pela eficiência em dar continuidade ao que está sendo feito e pela adaptação a mudanças externas. “Empreendimento e inovações – com exceção de pesquisas sistemáticas – situam-se fora dos princípios da gerência” (p. 38). A preocupação quando do surgimento da gerência era simplesmente a organização grande e complexa para a produção e distribuição. O fator impulsionador para isso foi a emergência em solucionar os problemas de coordenação entre o pessoal, de comunicação entre os empregados, de hierarquia e responsabilidade na companhia de estrada de ferro, uns 50 anos depois de inventarem a locomotiva a vapor. O foco da gerência era direcionado para a adaptabilidade, reflexo da realidade da economia

daquele meio século, sem preocupação nenhuma em inovar, “e capacidade para fazer melhor em vez de coragem para fazer diferente” (Drucker, 1971, p. 38), pois havia continuidade tecnológica e empresarial, e a ênfase dada à função do *manager* era voltada ao fazer interno, em detrimento da função inovadora e empreendedora.

4. “É o trabalhador manual – especializado ou não – que se constitui em interesse da gerência, como recurso, como centro de custo e como um problema social e individual” (p. 39). O trabalhador, tal como a Revolução Industrial seccionou, veio a ser produtivo graças aos estudos de Frederick W. Taylor, ao torná-lo semi-especializado das indústrias. Até a Segunda Guerra Mundial, o interesse era a produtividade e a gerência do trabalhador manual. Com seus estudos, a gerência pôde dedicar-se, no período pós-guerra, à conversão dos imigrantes rurais em trabalhadores manuais rentáveis para as indústrias.

5. A gerência encontra-se separada dos valores culturais e convicções individuais, entretanto ela é exercida no interior de um ambiente nacional, permeada por uma cultura, um código legal e uma economia nacionais. Os trabalhos de Taylor e Fayol refletiam essa suposição – eles defendiam seus princípios como universais, clássicos. Até mesmo os estudiosos da escola de relações humanas acusavam Taylor por sua falta de cientificidade, não pela concepção da existência de uma “ciência objetiva”, isenta de qualquer cultura. Eles ainda ignoraram as descobertas de seus colegas, os antropólogos culturais. E quando os fatores culturais foram sendo tomados como relevantes para a gerência, passaram a ser considerados obstáculos. Já o Estado nacional e sua economia eram vistos como o *habitat natural* de toda e qualquer empresa de negócios, como o fez toda a teoria política, legal e econômica.

6. “A Gerência é o resultado do desenvolvimento econômico” (p. 40). No oriente, essa premissa deu-se inversamente, mas no ocidente o surgimento da gerência é explicada tradicionalmente em grande parte como um mito. Até os dias de hoje, os livros trazem o crescimento da pequena empresa e a incapacidade do seu proprietário em continuar a conduzi-la sozinho como a causa do estabelecimento da gerência. Contudo, a gerência deriva das grandes empresas, já grandes de nascença, e que não poderiam sê-lo de outra forma, as estradas de ferro em particular, as companhias de navegação a vapor, o serviço postal, as usinas de aço e os grandes magazines. As fábricas de fiação e os bancos são exemplos de

empresas que surgiram pequenas e a gerência constituiu-se apenas mais tarde, começando pelo modelo do chefe único. Desse modo, a gerência era, antes, uma resposta às necessidades, vista reativamente, e não criadora de oportunidades.

Drucker (1971) reconhece a redução até certo ponto simplista de suas colocações, mas defende a veracidade delas no que tange à formação básica da teoria e da prática gerencial. Os pressupostos apresentados servem para corroborar o modelo utilitário coercitivo (Etzioni, 1961) preponderante nas organizações mais primitivas. Do mesmo modo, para acompanhar as novas realidades que se formavam na metade do século XX, quando imprimiu suas idéias na obra referenciada, o autor contrapõe seis outros pressupostos para a gerência contemporânea.

1. A sociedade está amplamente servida de organizações. Estas constituem regra e não exceção como empreendimento importante de uma sociedade desenvolvida. As organizações pluridimensionais prevalecem sobre as pequenas unidades familiares. A gerência assume proporção social central na sociedade. A gerência de negócios torna-se preocupação primordial de instituições presentes na sociedade. Desde hospitais a igrejas apelam para uma profissionalização da função gerencial, visando assegurar que sejam geridas como empresas de negócios.

2. As organizações devem ser responsáveis pela qualidade de vida, convertendo-a em uma oportunidade de lucro para a organização. A qualidade de vida traduz-se pela satisfação de valores sociais básicos, convicções e propósitos, constituindo um objetivo superior das atividades normais das organizações, ao invés de excluir as responsabilidades sociais das atividades precípuas em funcionamento na empresa. Os valores e aspirações do indivíduo devem ser transformados em energia e desempenho organizacional. Os objetivos pessoais são convergentes aos da organização, e, segundo Drucker (1971), os primeiros prevalecem sobre os segundos. É possível perceber que essa assertiva passou a ser uma constante das organizações quando antes era apenas exceção.

3. A inovação empreendedora terá papel relevante na gerência e acabará se transformando na essência do seu trabalho. Não será possível considerá-la separadamente da gerência. O autor previa uma aceleração na inserção de inovações, tanto no campo social quanto no campo técnico. “E ao contrário do último século, a inovação no século atual será cada vez mais baseada no conhecimento, seja ele de qualquer natureza, em vez de apenas sobre a ciência” (Drucker, 1971, p. 45). A inovação agrega valor ao produto, principalmente nas fases de desenvolvimento e lançamento dos novos produtos, processos e

serviços. Isso faz com que as organizações dirijam seus atos a inovações rápidas e contínuas. As organizações terão que ver a mudança como oportunidade e resistir à continuidade.

4. A nova realidade da gerência aponta o declínio do trabalhador manual para a ascensão do trabalhador do conhecimento produtivo. Retoma-se a junção entre planejamento e execução, divorciados pela Administração Científica de Taylor. O trabalho com base no conhecimento derruba a idéia da “melhor maneira” de executar uma tarefa. A maneira como se faz o trabalho depende, sobretudo, do indivíduo, principalmente porque domina o saber para realizá-lo.

5. Pode, sim, existir uma “disciplina” universal da gerência, que parte de seus instrumentos, técnicas, princípios e conceitos para servir ao mesmo propósito em toda e qualquer sociedade desenvolvida, entretanto ela depende sobremaneira da cultura, do sistema de valores e convicções da sociedade que a permeia. “A gerência precisa, na verdade, tornar-se o instrumento através do qual a diversidade cultural possa vir a servir aos propósitos da humanidade. Simultaneamente, a gerência está sendo cada vez menos praticada dentro dos limites de uma cultura, legislação ou soberania nacionais, mas ‘multinacionalmente’” (p. 47). A gerência deve usufruir a herança cultural específica de um povo como fator diferencial para obter êxito no processo produtivo e aprimorar o desenvolvimento social e econômico. A gerência terá que ser considerada, por isso, tanto ciência, descobertas que podem cientificamente ser testadas e validadas, quanto humanidade, sistema de convicção e experiência. O autor antevia que as fronteiras econômicas seriam ultrapassadas, afirmando que os negócios estão se tornando “a única instituição que exprime a realidade de uma economia mundial e de uma sociedade especializada universal” (Drucker, 1971, p. 48). Com a globalização, a profecia da internacionalização dos mercados se concretizou.

6. O desenvolvimento econômico e social é resultado da gerência. O Japão é um exemplo do que uma boa gerência é capaz de fazer por um país. Em 25 anos, tornou-se um país desenvolvido e, sob alguns aspectos, como o da alfabetização, o mais desenvolvido. O desenvolvimento “é antes uma questão de energias humanas do que de prosperidade econômica. E gerar [estimular] e dirigir as energias humanas é a tarefa da gerência” (p. 48).

Passadas três décadas de sua exposição, é possível dizer que os pressupostos realmente se confirmaram. Fica claro que a gerência é vista como um catalisador da produtividade em um meio pluralístico de organizações e isso se materializa por meio da expressão das convicções e valores básicos dos indivíduos, bem como por empreendimentos mensuráveis. “Cada vez mais [a gerência] será responsável pela qualidade de vida de uma sociedade, tanto quanto por seu padrão de vida” (Drucker, 1971, p. 49). Novamente: a organização deve, sob a coordenação da gerência, maximizar as potencialidades humanas, “tornar produtivos os recursos humanos, fazer as pessoas trabalharem juntas, levando para uma tarefa comum suas habilidades e conhecimentos individuais” (Drucker, 1971, p. 103).

O quadro a seguir confronta os pressupostos da gerência do início do século e da gerência contemporânea.

QUADRO 12. PRESSUPOSTOS ANTIGOS E CONTEMPORÂNEOS DA TEORIA E PRÁTICA DA GERÊNCIA

Gerência	Pressupostos antigos	Pressupostos contemporâneos
Escopo	Fazer com que as normas estabelecidas sejam cumpridas a fim de atingir a eficiência organizacional.	Amplia-se para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores. Preocupa-se com eficiência, eficácia e efetividade.
Tarefa	Ênfase no trabalhador manual como recurso produtivo.	A capacidade intelectual dos colaboradores é considerada um diferencial competitivo e é estimulada constantemente.
Posição	Gerência é a direção de negócios, e negócios são uma singularidade e uma exceção na sociedade.	A sociedade está amplamente servida de organizações. A gerência assume proporção social central na sociedade.
Natureza	A gerência encontra-se separada dos valores culturais e convicções individuais. A gerência é o resultado do desenvolvimento econômico.	Depende sobremaneira da cultura, do sistema de valores e convicções da sociedade que a permeia.

FONTE: Drucker, 1971.

A evolução das concepções que envolvem as organizações estão reunidas no quadro apresentado a seguir. Nele, Harman e Horman (1990) apontam o rumo que as novas organizações devem tomar.

QUADRO 13. A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES				
Referência de Tempo	1. Reativa Passado	2. Sensível Presente	3. Proativa Futuro	4. Novo Paradigma Fluir
Foco	Difuso	Ênfase na produção	Ênfase nos resultados	Qualidade; crescimento pessoal
Planejamento	Justificativas; pouco planejamento	Planos para situações previstas	Estratégico	Evolução guiada pela intuição
Modalidade de mudança	Punitiva	Adaptativa	Planejada	Programada
Administração	Decisões implantadas de cima para baixo; punições previstas	Por meio de coordenação	Por alinhamento	Oferece visão e liderança
Estrutura	Fragmentada	Hierárquica	Matriz	Redes autogeridas
Perspectiva individual	Autocentrada; pessoal	Desempenho em equipe	Eficiência da organização	Cultura; nação; mundo
Motivação presumida	Evitar dor; recompensas imediatas	Recompensas de <i>status</i> e econômicas	Contribuição e reconhecimento	Auto-realização pessoal
Desenvolvimento por meio de	Contínua sobrevivência	Coesão	Sintonia com o bem-estar do todo	Contínua transformação
Comunicação	Ordens e incentivos de cima para baixo	De cima, alerta e retornos de baixo	Livre fluxo entre os níveis superior e inferior	Comunicação por empatia em toda a rede
Liderança	Compulsória	Por exortação	Pela estipulação de um propósito coletivo	Pelo fortalecimento de todos

FONTE: Harman e Hormann, 1990, p. 178.

A seguir, destaca-se a proposta advinda de Pinchot e Pinchot (1994) como uma alternativa à organização burocrática em que se estimula a inteligência organizacional.

4.1 A Organização Inteligente

Gifford e Elizabeth Pinchot (1994) propõem uma reestruturação organizacional capaz de absorver com flexibilidade e inteligência as intempéries da incerteza e da transformação. A área produtiva tende a ser totalmente automatizada, isentando as pessoas das tarefas rotineiras para se dedicarem àquelas atividades que exigem mais criatividade e intuição. A organização inteligente sustentada pelos autores é alcançada na medida em que a inteligência de seus membros é estimulada. A estrutura burocrática não permite o desenvolvimento das inteligências pessoais, muito menos da inteligência da organização, devido à importância dada aos métodos de controle e regulação. Para ativar a inteligência, a criatividade e o relacionamento interpessoal, é necessária a existência de relacionamentos sólidos, responsabilidade pessoal e flexibilidade de pensamento e ação, fatores esses inconcebíveis nas organizações burocráticas.

As análises de Pinchot e Pinchot (1994) contemplam a lacuna existente entre a educação universitária e técnica e as expectativas e necessidades do mercado. O que e como se ensina está voltado, ainda, para uma realidade já superada, em que não há a preocupação em despertar os indivíduos para um ambiente competitivo e dinâmico como o atual. Destarte, as organizações assumem a responsabilidade de preparar e desenvolver seus funcionários para os exigentes requisitos do mercado, trazendo a educação para o âmbito organizacional.

Tais pesquisadores concedem sete condições para emergir a inteligência organizacional e, seguindo as tendências do novo paradigma, essas condições estão interligadas, comprometendo o atingimento da organização inteligente, caso tais condições sejam implementadas separadamente. Seis das sete condições estão agrupadas em dois alicerces: a liberdade de escolha e a responsabilidade pelo todo. A última condição dá suporte às demais, que podem ser assim representadas no quadro a seguir.

QUADRO 14. CONDIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO INTELIGENTE

LIBERDADE DE ESCOLHA	RESPONSABILIDADE PELO TODO
Verdade e direitos difundidos Liberdade de iniciativa Equipes autônomas	Igualdade e diversidade Redes de aprendizado voluntário Autogestão democrática
Governo central limitado	

FONTE: Pinchot e Pinchot, 1994, p. 72.

Esse diagrama demonstra a presença de um paradoxo: liberdade e vinculação. Liberdade para agir com “alto grau de autonomia individual e grupal que promova o compromisso e a iniciativa pessoais” e vinculação para agir com “um alto grau de interligações dentro e fora do grupo para levarem em conta a realidade mais ampla” (Pinchot e Pinchot, 1994, p. 71).

A burocracia, extremamente eficiente em ambientes estáveis e previsíveis, não atende mais aos requisitos da sociedade atual. As características evidenciadas no capítulo referente às teorias administrativas demonstraram que tais características levam a uma série de disfunções. Enquanto as organizações protegiam-se do ambiente externo e permaneciam invulneráveis pela ausência de competitividade, a burocracia resolvia todos os seus problemas, e suas disfunções eram perdoadas. Mas a partir do momento em que a concorrência torna-se acirrada, a própria natureza do trabalho muda seu aspecto.

O quadro a seguir sistematiza os pontos fortes e fracos da burocracia e o que pode substituí-la. Pinchot e Pinchot (1994) traçam um paralelo entre os fatores motivadores do sucesso da burocracia nos seus tempos áureos, a razão de seu enfraquecimento e o que poderá substituí-la.

QUADRO 15. O TRIUNFO, O FRACASSO E UMA PROPOSTA ALTERNATIVA
PARA A BUROCRACIA

O que é a burocracia	Por que triunfou outrora	Por que não funciona mais	O que a substitui
Cadeia de comando hierárquica	Trouxe uma ordem simples e em grande escala. Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio de seus subordinados.	É incapaz de lidar com a complexidade. O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da organização.	Visões e valores. Equipes (autodirigidas). Coordenação horizontal. Redes informais. Escolha livre. Intraempreendimento.
Especialização Organização por função	Produzia eficiência por meio da divisão do trabalho. Focalizava a inteligência.	Não proporciona comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas.	Especialistas multiquificados e intraempreendimento. Organização em redes mediadas pelo mercado.
Regras uniformes	Criava uma sensação de justiça. Estabelecia claramente o poder dos chefes.	Continua precisando de regras, mas de regras diferentes.	Direitos assegurados. Instituição da idéia de liberdade e de comunidade.
Procedimentos padronizados	Proporcionava uma memória organizacional incipiente. Foi capaz de aproveitar trabalhadores não-qualificados. Sobrepujou os hábitos antigos.	Responde lentamente à mudança. Não lida bem com a complexidade. Não estimula a interconexão.	Autodireção e autogerenciamento. Força do mercado e da comunidade ética.
Uma carreira de avanços hierárquicos	Comprava a lealdade. Supria a continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados.	Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções, portanto não há espaço suficiente para o avanço.	Uma carreira de competência crescente. Uma rede crescente para que mais coisas sejam realizadas. Remuneração maior compatível com o número maior de capacidades.
Relações impessoais	Força reduzida do nepotismo. Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras.	Serviços intensivos de formação exigem relacionamentos profundos.	Relacionamentos estreitos com a pessoa integral. Opções e alternativas. Forte motivação por resultados.
Coordenação de cima	Fornecia orientação aos trabalhadores não-qualificados. Supria a supervisão intensiva exigida pela rápida rotatividade em serviços monótonos.	Os empregados treinados estão preparados para o autogerenciamento.	Equipes autodirigidas. Comunicações horizontais e colaboração.

FONTE: Pinchot e Pinchot, 1994, p. 41-42.

A natureza do trabalho passou, nas últimas décadas, de estável para mutante. Alguns aspectos podem ser evidenciados nesse sentido. Em consonância com Pinchot e Pinchot (1994), o trabalho que antes não exigia nenhuma qualificação hoje requer conhecimento técnico. A matéria-prima dos trabalhadores passa a ser a informação para o domínio de uma vasta gama de conhecimentos. Esse aspecto leva a um outro ponto: se o trabalhador possui profundo conhecimento técnico, o seu superior não pode lhe dar mais ordens como a um trabalhador braçal de antes, então esse novo trabalhador precisa agir com alto grau de autonomia e autodireção, sem um controle acirrado que lhe restrinja as ações e iniciativas. É a reconceitualização do papel e da função do gerente.

A segunda questão da natureza mutante do trabalho é a transferência do trabalho baseado em tarefas repetitivas e sem sentido para o florescimento de tarefas inovadoras e desafiadoras, com as quais as pessoas sintam-se satisfeitas pela dedicação dispensada. São tarefas que dão ao indivíduo a possibilidade de expressão da sua subjetividade, dando margem ao seu talento.

A transição do trabalho isolado e individual para o trabalho em equipe agrega valor, principalmente quando a matéria-prima é a informação. As pessoas, em conjunto, conseguem otimizar o uso das informações quando essas são disseminadas maciçamente e vistas interconectadas com tantos aspectos quanto possíveis de visualizar. O trabalho em equipe canaliza a “inteligência de cada membro em apoio ao propósito e aos objetivos da organização” (Pinchot e Pinchot, 1994, p. 37).

A reorganização do trabalho por projeto substitui o trabalho funcional. Isso permite a resolução dinâmica de problemas ou o aproveitamento de oportunidades. Esse trabalho por projeto requer, geralmente, uma equipe interdisciplinar, o que, mais uma vez, acaba por eliminar o controle incansável do chefe imediato, pois os especialistas que a compõem, por seu alto grau de conhecimento e comprometimento, acabam por autodirigir-se. A interconexão dos problemas exige que tais especialistas sejam também exímios generalistas, para serem capazes de integrar pontos de vista diferentes. Nesse instante, a intervenção de um chefe desavisado pode arruinar a união da equipe caso ele não saiba respeitar as decisões tomadas por seus membros, pois os integrantes da equipe são, ao mesmo tempo, os planejadores e os executores (Pinchot, 1989).

O quinto aspecto evidenciado na obra dos Pinchot (1994) é a transição da qualificação única para a multiquificação dos funcionários. Os indivíduos passam a aprender e a realizar mais tarefas. “Com uma força de trabalho multiquificada, quando surge um gargalo, quer

devido ao absenteísmo ou a um surto repentino de certo tipo de trabalho, alguém pode entrar em ação e manter as coisas em funcionamento” (Pinchot e Pinchot, 1994, p. 39). O que ocorria na burocracia era o apego demasiado à única tarefa realizada, sem qualquer envolvimento com as demais atividades do departamento ou da seção.

O poder centrado nos chefes migra para o poder centrado nos clientes. Mais do que nunca, os clientes têm lugar de destaque no funcionamento das organizações – eles devem ser atendidos prontamente e de forma personalizada e flexível, a começar pelos clientes internos. A adaptação rápida das organizações para atender às necessidades dos clientes não era concebida nas burocracias, em que esse gigante adormecido sonhava com grandes segmentos de mercado, sem precisar fazer muito esforço, já que nada o ameaçava.

E, por último, o aspecto transitório da natureza do trabalho deixa de ser coordenado de cima para ser coordenado pelos colegas. Os sistemas de controle estão muito sofisticados para que alguém fique supervisionando de perto o trabalho de outrem. A comunicação entre os colegas deve ser o mais direta possível, sem intermediários, o que reduz tempo e deturpação nas informações, pois o volume necessário de comunicação interfuncional é imenso. “Atualmente, as nossas tarefas complexas e que exigem um alto grau de conhecimento e inteligência nos impõem a relacionamentos estreitos, abertos, honestos e mais igualitários. Porque a ‘organização’ diz respeito à forma como estruturamos os nossos relacionamentos, essas novas realidades mudarão completamente as nossas idéias sobre os métodos e os padrões de organização” (Pinchot e Pinchot, 1994, p. 42). Essa citação parece resumir o que Ramos (1984, 1989), Salm (1993, 1996) e Chanlat (1992) defendem: a permissão na esfera organizacional do exercício da multidimensionalidade humana. Essa transição dá abertura para que aquelas sete condições anteriormente citadas possam ser colocadas em prática.

Em se tratando de liderança, há um enfoque específico dado aos líderes, que é o desafio da criação de uma comunidade nas organizações inteligentes, sendo esta um padrão de relacionamento construído com o decorrer do tempo. Para o estabelecimento da comunidade, há que se criarem relacionamentos por uma rede de interdependência, assistência e propósitos comuns que una o sistema inteiro. O líder deve orientar o sistema em direção à igualdade, removendo cada sinal de hierarquia. Outra atribuição que compete ao líder na construção da comunidade é ajudar o grupo a encontrar um propósito comum claro e edificante, que tenha significado para cada membro da organização. Enfim, o líder é o responsável direto pela criação e pelo fortalecimento da comunidade no ambiente organizacional (Pinchot e Pinchot, 1994).

Dentro das sete condições necessárias para o surgimento da organização inteligente, pelo menos a Autogestão Democrática deve ser destacada. Essa condição está ligada ao conceito de democracia, pela qual **todos** podem exercer sua livre escolha como indivíduos e como membros de equipes. “Se um sistema concede às pessoas comuns o controle da estrutura e dos eventos, ele é democrático. Porém, essa também poderia ser uma definição razoável de auto-organização: na medida em que as pessoas detêm o controle, estão organizando a si próprias” (Pinchot e Pinchot, 1994, p. 321).

Nos processos participativos, os membros de uma organização podem exercer sua liderança. A autonomia de que dispõem permite a integração da organização em rede, pois todos se elevam às funções de liderança e de responsabilidade compartilhada. Há um requisito básico na concessão de liberdade aos membros das organizações: que a rede livre e auto-organizadora composta por seus membros “possa se conhecer e se aperfeiçoar pela integração de muitos pontos de vista e das informações de muitas pessoas” (Pinchot e Pinchot, 1994, p 326). Para integrar o sistema, a liderança o mantém aberto à energia e às idéias internas e externas, e, portanto, à renovação contínua. Outro aspecto decisivo da liderança será ter uma postura favorável à educação, ao aconselhamento e à facilitação, para implementar a democracia participativa (Pinchot e Pinchot, 1994). Nesse modelo de mudança organizacional, a estrutura burocrática não desaparece, mas sofre uma reconceitualização, em que a inteligência de todos é fundamental para a construção de uma organização capaz de sobreviver a um ambiente de grandes alterações.

Outra possibilidade, que possui grande aceitação nos meios acadêmico e organizacional, é a proposta de Peter Senge (1990). Senge concretizou a metáfora de Donald Schon (1971), no sentido de tornar as instituições e a sociedade sistemas de aprendizagem, de aprender a aprender. Senge (1990), seu discípulo contemporâneo, sugere para as organizações cinco disciplinas, que as colocam em constante aprendizagem.

4.2 A Organização em Aprendizagem

Esta proposta considera a aprendizagem como parte da natureza humana e ressalta as mais altas aspirações do ser humano. A aprendizagem e as aspirações podem vir a ser exercitadas e atingidas no ambiente organizacional.

A primeira das cinco disciplinas desenvolvidas é a maestria pessoal e toca o ser humano pelo seu lado espiritual; preocupa-se em desenvolver a paciência, em concentrar energia e a ver a realidade de modo mais objetivo. Essa disciplina é baseada no crescimento espiritual, que nos permite viver em consonância com nossas aspirações mais elevadas. O desenvolvimento da maestria pessoal dá-se pelo estabelecimento de um objetivo maior de vida separado daqueles ligados a ganhos materiais. As pessoas que possuem maestria pessoal, segundo Senge (1990), percebem a realidade do momento a seu favor e não contra. Elas conseguem interagir com as forças da mudança e não simplesmente resistir, tendo uma postura reativa; não se conformam com os acontecimentos e buscam o seu questionamento constante para um esclarecimento maior.

O altruísmo faz parte das pessoas repletas de maestria pessoal, mas há espaço, sobretudo, para a expressão da própria individualidade. Dentro das organizações, essas pessoas podem exercer seu poder de escolha com consciência crítica (Freire e Betto, 1985), baseadas na ética da convicção e não exclusivamente na ética da responsabilidade (Ramos, 1983).

A segunda das cinco disciplinas engloba os modelos mentais, que moldam a visão de mundo. São crenças e valores profundamente arraigados, que se absorvem desde a mais tenra idade e são consolidados com o passar dos anos e que, por fim, formam as percepções que as pessoas têm da realidade. Essa disciplina deve ser profundamente trabalhada nas organizações que almejam estar em constante aprendizado, pois os modelos mentais são os responsáveis pelo modo como os indivíduos interagem num ambiente que exige mudanças, que muitas das vezes são posturas fragmentadas, incompletas e resistentes.

Devem ser difundidos valores e condutas que levem os indivíduos a enxergar as mais diversas situações sem os filtros habituais, que o impedem de fazer conexões com tantas outras facetas da realidade.

Visão compartilhada é a disciplina que cria uma identidade entre os membros da organização e cria um sentido de missão congregando as pessoas em busca do alcance dos propósitos organizacionais. Ela transmite a imagem de como a organização pretende ser, promovendo um compromisso genuíno e comungando valores (Menegasso, 1998). A visão compartilhada deve causar um comprometimento efetivo entre os membros da organização e os objetivos perseguidos para concretizar a imagem que se desenhou para o futuro.

Contudo, para que esse engajamento seja realmente verdadeiro, os objetivos organizacionais devem expressar também os objetivos individuais de seus membros. Isso só pode ocorrer se lhes for permitido exprimir seus desejos a outrem, dividindo seus sonhos uns com os outros, o que pode resultar no surgimento de novas idéias e em um estímulo à participação intensa com mais entusiasmo e energia.

Para alinhar os objetivos do grupo, evitando o desperdício de energia, e desenvolver a capacidade de criar os resultados desejados em equipe é que foi designada a disciplina aprendizagem em equipe. O diálogo é uma poderosa ferramenta para as pessoas trocarem e aprimorarem suas idéias. Com o crescente desenvolvimento do aprendizado em equipe, os membros que dela fazem parte também se esclarecem e se desenvolvem com base na participação, pois esse é um espaço realmente igualitário, onde as trocas são baseadas na confiança.

Interconectando as quatro disciplinas acima descritas, está a quinta disciplina, que é o raciocínio sistêmico. Essa disciplina leva em conta a interdependência de cada disciplina, percebendo que não é possível desenvolver uma das disciplinas sem abarcar qualquer uma das outras, pois a aprendizagem da organização decorre de fatores múltiplos. Pessoas comprometidas com sua maestria pessoal não vão alinhar seus objetivos com os da organização se não quebrarem seus modelos ultrapassados e não possuírem uma visão compartilhada. A aprendizagem em equipe não pode ser sistematizada se seus membros não estiverem cômicos da maestria pessoal que precisam cultivar. Esses são alguns exemplos do inter-relacionamento das cinco disciplinas que compõem a organização em aprendizagem.

A transformação organizacional de maior ênfase refere-se ao fato de a organização vir a abrigar, também, a racionalidade substantiva, por isso há a mudança de valores que alteram a atuação do líder, deixando de lado as tarefas de supervisão e controle, para exercitar o compartilhamento de valores entre os seus funcionários. A reflexão é necessária para entender a realidade como um todo, daí a importância de um programa que vise ao desenvolvimento de uma consciência crítica nas pessoas. O desenvolvimento da reflexão e da consciência crítica dentro das burocracias leva ao desgaste do poder e da dominação baseada na coercitividade. O conhecimento é desenvolvido a partir das informações devidamente refletidas pelos indivíduos, pois somente a posse de informações não dá poder ao líder formal, se ele não possuir também a capacidade de interpretá-la e inferir a partir de tais informações. Destarte,

as alterações na estrutura são advindas dessa nova consciência, e não o contrário, quando se pretende mudar a organização, impondo-se novas tecnologias e formas de gestão sem que os indivíduos passem pelo devido preparo.

Grande parte dos problemas decorrentes nas organizações que envolvem ineficiência de decisões e baixa produtividade é consequência de conflitos éticos entre os tomadores de decisão e os trabalhadores. “A sociedade organizada impõe ao indivíduo, por meio da identificação, o esquema de valores sociais em lugar de seus motivos pessoais. Uma estrutura organizada é socialmente útil na medida em que o modelo de identificação que cria produz uma correspondência entre os valores sociais e os valores da organização” (Ramos, 1983, p. 58). Ou seja, muitas vezes a ética da responsabilidade que orienta a organização é divergente da ética da convicção dos indivíduos que a compõem. Desde que haja uma maior abertura ao exercício dos valores das pessoas na organização, o controle externo será desnecessário, pois os interesses irão coadunar-se e a racionalidade em seu sentido pleno estará em ação.

É nesse momento que se percebe a importância dos programas educacionais para aflorar nos indivíduos a consciência crítica e os novos valores compatíveis com a inquietante realidade de hoje, porque é um fato quase impensável que a consciência crítica surja espontaneamente nos indivíduos. A organização precisa tomar para si a responsabilidade de promover o crescimento pessoal de seus funcionários via um aprendizado permanente. De forma subjacente a essa idéia, o indivíduo deve estar disposto e aberto ao aprendizado. Ele não deve ser necessariamente formal, mas pode recorrer a conhecimentos genéricos que aumentem a capacidade de abstração e conexão, entendendo o imbricado funcionamento da vida (Capra, 1998).

A importância do aprendizado é acentuada quando a educação formal está voltada para áreas técnicas – engenharias, administração, computação e programas de saúde. Essas áreas normalmente trazem lucros imediatos, entretanto não contribuem para um crescimento do indivíduo como ser humano (Bennis, 1996). Nas suas pesquisas, Bennis (1996) confirma que a educação informal deve ser tão trabalhada quanto a formal. Em ambas não se deve fazer as coisas porque os outros fazem, mas porque faz sentido para cada pessoa.

A proposta de organização que aprende exige uma nova visão de liderança. Senge (1998) observa o líder e o gerente.

A postura do gerente em uma organização deve ser de constantes questionamentos de todos os assuntos concernentes à organização, desde sua estrutura até suas metas. Ao adotar as cinco disciplinas da organização em aprendizagem, a ação do gerente continuará a ser crítica, porém incisiva e não incessante. Sua dedicação estará voltada para a reflexão, conceitualização e para a análise de assuntos complexos. Voltar seus esforços para uma ação reflexiva deve ser uma atividade constante, para não incorrer no erro de tomar atitudes inconscientes. É pensar naquilo que se faz enquanto se está fazendo. Essa é uma maneira de se manter sempre uma posição de aprendiz. Senge (1998) supõe que a dedicação do gerente para refletir, modelar e definir os processos de aprendizado será muito maior e exigirá um profundo comprometimento com a aprendizagem.

A visão tradicional de líderes, que os define como pessoas com qualidades especiais que determinam o caminho, que tomam decisões fundamentais e que energizam as equipes (Senge, 1998), baseia-se numa visão individualista e fragmentada de mundo. Prevalece o mito do herói salvador à dianteira das situações. A raiz dessa visão está na consideração de um ser humano limitado, dependente, incapaz de conduzir a si próprio ou de dominar as forças da mudança. E isso só poderia ser sanado por um grande líder.

Nas organizações em aprendizagem, o líder deve assumir uma função de **projetista**, de **regente** e de **professor**. Nas três situações, ele deve estar disposto a expandir continuamente as capacidades das pessoas com vistas ao aprendizado por meio das cinco disciplinas.

Projetista é para agir nos bastidores, projetando as políticas, as estratégias e os sistemas da organização. É uma tarefa integradora, aglutinando todas as variáveis que atuam em determinada situação. O líder projetista deve integrar a visão, os valores e propósitos, o pensamento sistêmico e os modelos mentais, ou seja, as cinco disciplinas impulsionando as organizações rumo à aprendizagem.

Como regentes, os líderes guiam-se pela visão cujo ponto de referência é o futuro, um futuro a ser criado segundo as referências internas dos líderes. Buscam mudanças para aprenderem a criar o que desejam. A busca pela aprendizagem é uma forte tentativa de reunir novamente os pensadores e os executores à mesma pessoa (Senge, 1998). Com isso, buscar a ampla participação de todos é o grande potencial das empresas modernas ainda a ser descoberto. Qualquer movimento na organização deve completar o ciclo que começa pelo

pensamento, perpassa pela ação, pela avaliação e completa-se com a reflexão. Sem passar em cada uma dessas etapas, o aprendizado não é válido.

A regência dos líderes nas organizações em aprendizagem também pode se manifestar pelas histórias de propósito contadas por eles. Essas histórias descrevem um cenário que une os seus “orquestrados”, mesmo que cada um percorra um caminho diferente; assim, a visão é criada e compartilhada. “Ao aprenderem a ouvir a visão dos outros, eles [os líderes] começam a ver que sua própria visão pessoal é parte de algo maior. [...] o senso de responsabilidade do líder [...] torna-se mais profundo” (Senge, 1998, p. 379).

A inspiração e as reservas espirituais vêm do seu senso de regência, mas sua grande contribuição advém da possibilidade de disseminar uma visão da realidade mais apurada, inspiradora e de dar mais poder às pessoas, quando assume a figura do professor. Para construir uma visão fidedigna da realidade, o líder precisa percebê-la sob quatro ângulos: eventos, padrões de comportamento, estruturas sistêmicas e propósito. A maioria dos líderes focaliza-se apenas nos eventos e nos padrões de comportamento, por isso suas organizações são preponderantemente reativas, ao invés de proativas. Já os líderes das organizações que aprendem enfocam os quatro aspectos dando ênfase às estruturas sistêmicas e ao propósito, e ainda tentam repassar essa visão às pessoas.

O líder como professor preocupa-se em explicar os motivos da existência da organização, os caminhos que ela pretende trilhar, estimular o entendimento das forças sistêmicas que moldam a mudança como também estimular a aprendizagem de todos.

Em nosso próprio trabalho de ajudar as pessoas a desenvolver sua capacidade de liderança, salientamos ‘as disciplinas individuais’ do pensamento sistêmico, trabalhando com domínio mental e pessoal. Essas disciplinas abarcam a extensão de capacidades conceituais, interpessoais e criativas vitais à liderança. É impossível reduzir liderança natural a um conjunto de habilidades ou competências. As pessoas acabam seguindo quem acredita em algo e que tem a capacidade de alcançar resultados a serviço dessas crenças. Ou, em outras palavras, quem são os líderes naturais nas organizações que aprendem? São os aprendizes (Senge, 1998, p. 386).

O autor reforça a necessidade do aprendizado constante como uma inquietação que instigue a busca por novos conhecimentos, em todos os níveis de percepção e consciência, e o líder como um agente para disseminar essa postura.

Além disso, a capacidade de liderança dos líderes é fruto de muitos esforços (Senge, 1998). Há uma grande dedicação ao desenvolvimento de “habilidades conceituais e de comunicação, para refletir sobre valores pessoais e para alinhar o comportamento pessoal com valores, para aprender a ouvir e a apreciar outras pessoas e suas idéias. Na ausência de tais esforços o carisma pessoal é um estilo sem substância” (Senge, 1998, p. 386). Por isso, não basta destacar as características dos líderes. Por trás de um líder facilitador eficiente e eficaz, deve haver uma pessoa de valores éticos claros, que conhece a si mesmo profundamente e, assim, pode respeitar o próximo.

4.3 Redesign Organizacional

Mitroff et al. (1994) oferecem seis novas funções-chave para os negócios contemporâneos. São elas o gerenciamento de questões, o gerenciamento das crises, o gerenciamento da qualidade total, o ambientalismo, o globalismo e a ética. Para que essas seis funções possam ser colocadas em prática, os autores sugerem a existência de duas atividades básicas, um conjunto dos pontos fortes e fracos com relação a cada função e uma série de *redesigns* da estrutura básica da organização.

Os autores colocam a necessidade de uma nova estrutura organizacional para efetivamente pôr em prática as novas funções da organização. Essa estrutura estaria apoiada em quatro dimensões maiores, que seriam: (1) conhecimento e aprendizagem, (2) recuperação e desenvolvimento, (3) espiritualidade e serviço mundial, (4) operações de classe mundial.

Tais dimensões também estão interligadas, assim como as seis funções, e são permeadas por uma liderança, responsável por integrar, por administrar – não necessariamente eliminar – os conflitos criativos e tensões entre os quatro interesses.

A partir dessa proposta, a nova estrutura precisa de um suporte que coloque em movimento cada função delineada. Esse suporte baseia-se na liderança. O seu papel é facilitar o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

É possível perceber que a liderança para Mitroff et al. (1994) é um agente facilitador para que a organização e seus indivíduos atinjam os objetivos propostos. Seu papel é de mediadora entre os objetivos propostos e a necessidade dos indivíduos no que tange ao alcance desses objetivos.

A figura exposta a seguir representa o *redesign* organizacional proposto por Mitroff et al. (1994).



FIGURA 6. AS QUATRO DIMENSÕES DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FONTE: Mitroff et al., 1994, p. 35.

Essa abordagem é semelhante à de Kotter (1998): ambas consideram a liderança um veículo de incremento às transformações do ambiente.

4.4 A Liderança Adaptável às Mudanças

A globalização é concebida como uma grande impulsionadora das mudanças em curso. Para Kotter (1998), suas conseqüências trazem mais oportunidades do que ameaças. Os riscos decorrem de um ambiente mais volátil e competitivo. As oportunidades surgem pela ampliação dos mercados. Se a globalização requer uma reconfiguração da estrutura organizacional, deve-se rever se tal estrutura comporta as alterações necessárias. Mas será que

as organizações estão aptas a conviver com tamanha turbulência? A proposta de Kotter (1998) é justamente adaptar a cultura corporativa a um ambiente mutável por meio da liderança, pois esta é responsável por desenvolver e nutrir uma cultura adaptável a mudanças.

A cultura corporativa tem relação com as normas do grupo ou os comportamentos que o grupo desenvolveu ao longo do tempo, até atitudes inconscientes reforçadas por todos. “Em um nível mais profundo, cultura corporativa são os valores implicitamente compartilhados por um grupo de pessoas – o que é importante, o que é bom e o que é certo” (Kotter, 1998, p. 132). O fator complicador é que tais valores e normas não são palpáveis e o seu reforço ocorre de forma subconsciente. A cultura corporativa mais adaptada ao ambiente turbulento deve assumir novas características, entre elas uma maior valorização dos atores sociais que interagem com a organização e um efetivo estímulo às iniciativas e à liderança. Esses fatores permitem a ampliação do foco organizacional e a mobilização de pessoas em todos os níveis para a solução de problemas. Outras características de uma cultura voltada à absorção de mudanças são identificadas:

[...] um senso contínuo e relativamente alto de urgência. Uma tendência a trabalhar em grupo em toda a organização. Disposição de delegar muitas das funções administrativas aos níveis inferiores, em vez de executá-las apenas no nível mais alto. [...] manter a parte interna da organização o mais simples e desobstruída possível [...]. Um número mínimo de níveis na hierarquia. Uma quantidade mínima de burocracia na hierarquia (Kotter, 1998, p. 133-134).

Desse modo, Kotter (1998) estabeleceu oito passos para transformar a cultura da organização em um propulsor de mudanças ao invés de permanecer como um empecilho. O primeiro passo consiste em analisar objetivamente como a organização está e para onde ela se dirige. No segundo passo, forma-se uma coalizão de orientação, um grupo que tenha poder suficiente para liderar o processo de mudança. Desse passo desenvolve-se uma visão e uma estratégia. É necessário, pois, no quarto passo, comunicar essa visão de forma eficaz, sem o que ela não pode se realizar. O passo seguinte é delegar poder para as pessoas. A criação de vitórias ao curto prazo é favorecida para que os funcionários comecem a ver melhorias e sejam reconhecidos e recompensados pelo desempenho que vêm conseguindo, é o sexto passo. Consolidar a credibilidade dessas vitórias de curto prazo é fundamental para que produzam mais mudanças, o que ocorre no sétimo passo. E, por fim, institucionalizar esses passos em uma nova cultura, agora adaptável às mudanças.

E como se posiciona a liderança nessa nova cultura? Ela deve vir ancorada nessa nova cultura, sendo disseminada maciçamente. A liderança transparece nos resultados colhidos por meio dessa cultura, então a cultura passa a ser uma ferramenta de influência. Em outras palavras, a liderança se apoiará em uma cultura voltada para a adaptação a mudanças.

As idiossincrasias dos líderes nesse ambiente dinâmico englobam o desafio ao *status quo*, o desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, a criação de estratégias para implementar essa visão, a comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, a delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor, o depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão (Kotter, 1998). Percebe-se que o líder é aquele que liga e esquenta os motores da transformação da cultura organizacional para que as pessoas se engajem nessa corrida, ou seja, é ele quem conduz o processo de transformação da cultura.

Salienta-se a importância da liderança no topo, responsável por criar uma visão globalizada conectada pelas visões menores das pessoas. A presença de muitos líderes é fortemente disseminada pela equipe que se encontra no topo, e isso é obtido alinhando-se as pessoas na mesma direção. Por mais que haja um esforço concentrado para a promoção de transformações na estrutura, na tecnologia ou no comportamento no cenário organizacional (Leavitt, 1964), para que as mudanças sejam reais e duradouras é necessário o envolvimento continuado da alta gerência (Argyris, 1987). As pesquisas realizadas por Argyris, enfatizadas no capítulo 3, quando se tratou da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, evidenciaram essa questão. “Para dar início ao processo de mudança organizacional, o executivo-chefe deveria se conscientizar da extensão até a qual seu próprio estilo de liderança é responsável pelos problemas de sua organização” (Argyris, 1987, p. 27).

Para encorajar esses líderes em potencial para que iniciem o exercício da liderança, Kotter (1998) sugere como uma primeira medida mostrar o significado da liderança para o indivíduo; só depois vem o significado da liderança para a organização, e enquanto o indivíduo não desenvolver seu potencial para liderar, é sinal de que ainda não atingiu todo o seu potencial. Desse modo, as pessoas procuram aprender o que for preciso para maximizar seu potencial. A própria estrutura organizacional deve dar espaço para as pessoas expressarem seu potencial de liderança, ao contrário do que as burocracias fazem.

4.5 Liderança Baseada em Princípios

Partindo de mudanças pessoais, Covey (1994) também reforça o desenvolvimento das pessoas, porém com uma peculiaridade: o ser humano preparado para o futuro será aquele com a grande missão de vencer o sentimento de alienação, quebrando suas formas tradicionais de ver o mundo, superando os paradigmas vigentes. Seu objetivo primeiro não é com sua comunidade, nem mesmo com sua organização, mas antes consigo mesmo (Covey, 1994; Leider, 1996). Terá profundo conhecimento de si mesmo; de maneira gradativa e diligente desenvolverá os valores necessários, mediante os quais poderá vitoriosamente identificar-se, sem ser absorvido pela organização. Embora as pessoas possam se aperfeiçoar tecnicamente, adquirir novas habilidades e lidar com destreza com novas tecnologias, esses avanços requerem novas maneiras de pensar e ver o mundo. Ética será sua palavra de ordem e, mediante sua nova força interior, dominará as pressões de sua organização.

Para revolucionar o treinamento gerencial, esse autor (1994) sugere um novo mapa mental, uma **liderança baseada em princípios**. Com esse paradigma, os líderes podem transformar sua organização e as pessoas que a compõem, “comunicando visão dos fatos, esclarecendo propósitos, tornando o comportamento compatível com as crenças e alinhando procedimentos com princípios, funções e objetivos. As pessoas poderão, então, alcançar um elevado sentido de compromisso com os objetivos da organização” (p. 47). O estilo de liderança adotado por um líder reflete suas idéias e sentimentos sobre a natureza humana. A autoliderança é primordial para orientar os indivíduos nas organizações a partir de um conjunto de princípios, que são as leis naturais e valores sociais. Os princípios afloram como valores, idéias, normas e ensinamentos que “enobrecem, elevam, realizam, legitimam e inspiram as pessoas” (Covey, 1994, p. 48).

A visão do líder é dirigida para o objetivo inicial, enquanto os administradores focalizam o resultado final. A visão orienta e inspira as pessoas a definir e traçar seus objetivos e esclarecer seus valores. O autor propõe que as pessoas sejam estimuladas a crescer, a ousar, caminhar rumo ao desconhecido, guiados mais pela imaginação do que pela memória, superando, por fim, falhas e medos do passado. É apostar nas pessoas sabendo que elas darão o melhor de si na contribuição dos objetivos iniciais.

Romper com os hábitos do passado é o primeiro passo para imprimir um ritmo de mudanças na vida de cada indivíduo que venha a transformar-se em um hábito natural no

cotidiano. É o que Senge (1990) chama de quebrar os modelos mentais. Estabelecer uma autodisciplina leva à auto-superação, fazendo com que os problemas, dificuldades e desafios surgidos sejam resolvidos de modo mais tranquilo, sem o receio de confrontar o *status quo*. A transformação da liderança ocorre quando se exercitam as oito características dos líderes baseados em princípios, segundo os ensinamentos de Covey (1994).

A primeira característica é que os líderes estão **continuamente aprendendo**. Suas próprias experiências fornecem uma linha de conduta, a curiosidade faz com que desenvolvam novas habilidades e interesses, estão sempre abertos a adquirir novos conhecimentos, visto que são humildes o suficiente para admitir opiniões diferentes e divergentes das suas.

Os líderes baseados em princípios **estão continuamente voltados para o serviço**. Para eles a vida é como uma missão e não como uma carreira. É como se pensasse num todo entrelaçado, o sucesso desses líderes está entrelaçado com o sucesso das pessoas circundantes, havendo uma atuação harmônica entre as pessoas. Estão mais voltados para um sentimento de altruísmo do que para o egoísmo. Com Pollard (1996, p. 245), corrobora-se essa premissa: “Como líderes servidores, podemos proporcionar um ambiente no qual as pessoas possam aprender e crescer à proporção que trabalham e participam”. É promover as pessoas ao redor, fazendo com que cresçam e aprendam, além das habilidades técnicas necessárias para a realização de suas atividades.

Uma aparência alegre, agradável e feliz são marcas comuns às pessoas que se baseiam em princípios. “Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé” (Covey, 1994, p. 9). Elas **irradiam energia positiva** e contagiam a todos a sua volta. Neutralizam campos de energia negativa quando se vêem em situações complicadas. O importante é perceber que o ambiente é amplamente influenciado pela postura que as pessoas assumem perante os fatos e situações da vida.

Jim Autry (Kelly, 1993) diz que se você não acredita nas pessoas, elas passam a ser indignas de sua confiança. Covey (1994) também defende essa idéia, atestando que as pessoas baseadas em princípios **acreditam nas outras pessoas**, mesmo que o potencial delas ainda esteja latente. Essa atitude cria um ambiente favorável ao crescimento e à oportunidade, é o despontar de potencialidades que não haviam se configurado ainda. Existe a tendência de se estabelecerem estereótipos e rótulos que podem condicionar as pessoas a reagirem conforme a expectativa expressa. Se tal expectativa é negativa, atitudes negativas tendem a se concretizar.

Os líderes baseados em princípios conciliam aspectos físicos e mentais, desenvolvendo ambas as habilidades físicas e cognitivas, por isso **suas vidas são equilibradas**. É o melhor da “mente sã, corpo são”. O equilíbrio na vida das pessoas baseadas em princípios refere-se também ao reconhecimento de seu próprio valor, sem a necessidade de mostrar-se aos outros, mas, sobretudo, apelando para a simplicidade das coisas, sem serem extremistas ou tendenciosos. Sabem reconhecer princípios absolutos e “corajosamente condenam o mal e defendem o bem” (Covey, 1994, p. 11). Não levam nada às últimas conseqüências se isso compromete sua qualidade de vida e daqueles que o rodeiam. “Vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro, e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis” (p.11). Conseguem receber com naturalidade um elogio ou uma crítica, sem desvarios ou reações desmedidas. O sucesso é também visto nas falhas e nos erros. Fracasso só existe quando não se aprende nada de uma situação.

Saborear a vida é possível às pessoas baseadas em princípios. Elas possuem segurança internas ao invés de dependerem de fatores externos, por isso **encaram a vida como uma aventura**. Esse posicionamento dispensa a necessidade de categorizar pessoas e situações para dar sensação de previsibilidade e certeza. São capazes de redescobrir as pessoas com um olhar novo a cada encontro. Suas vidas são realmente ricas por terem sempre vontade de aprender, serem flexíveis e aproveitar cada dia como se fosse o último.

“Sinergia é o estado em que o todo é mais do que a soma das partes. As pessoas baseadas em princípios são **sinérgicas**. São catalisadoras de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem. Trabalham de forma tão árdua quanto inteligente. São espantosamente produtivas, porém de formas novas e criativas” (Covey, 1994, p. 12). Sabem trabalhar em equipe minimizando suas fraquezas com os pontos fortes dos outros. Delegar poderes é algo natural, pois se confia inteiramente nas pessoas, sendo desnecessária a supervisão rigorosa. Relacionam-se de forma sincera, e, ao perceberem isso, as pessoas que as rodeiam tornam-se parte de um processo criativo para a solução de problemas que resulta em soluções muitas vezes superiores às propostas originais.

Complementando uma vida equilibrada, as pessoas orientadas por princípios **exercitam-se pela auto-renovação**. É a congruência das quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual. É quando as pessoas exercitam cada uma dessas dimensões buscando a auto-superação e a melhoria contínua no seu modo de ser. O exercício físico prepara o corpo para criar resistência e disposição, aperfeiçoando a capacidade do corpo e do cérebro a utilizarem o oxigênio. A dimensão mental é exercitada

pela leitura, pela solução criativa de problemas, escrevendo, visualizando. A dimensão emocional pode ser praticada pelo cultivo da paciência, por ouvir os outros com real empatia, por demonstrar amor incondicional e por aceitar a responsabilidade da sua vida, das suas decisões e reações. Quanto à dimensão espiritual, “dedicam-se à oração, estudo de escrituras, meditação e jejum” (p. 13). É nutrir cada aspecto da personalidade humana com os melhores alimentos, um momento para “afinar o instrumento”, de “parar para reabastecer”. A auto-renovação vai gradualmente fortalecendo o caráter a partir de uma força disciplinada em que esses esforços orientam-se para o serviço.

Analisando as características da liderança baseada em princípios, observa-se o enfoque dado à autodisciplina, à transcendência pessoal de cada um, em que os controles externos são dispensáveis, pois há uma reorientação interna de valores dos indivíduos no seio organizacional exigindo adaptações da estrutura da organização. Alguns princípios, como os dois últimos, assemelham-se às propostas já apresentadas de outros autores.

Em outra obra, Covey (1996) identifica três funções básicas para a liderança no novo paradigma: **explorar**, **alinhar** e **dar autonomia**. A atividade de explorar vincula-se ao atendimento das necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse a partir de seus valores e visões, por meio de um plano estratégico. Como são as pessoas que desenvolvem programas e sistemas, elas precisam estar sintonizadas com a visão, missão e estratégia da organização. Aí elas estão alinhadas, pois procuram realizar a visão criando e aperfeiçoando continuamente as estruturas e os sistemas que atendem a essas necessidades.

Pressupõe-se que as atividades dos líderes sejam baseadas nos princípios anteriormente descritos, e a terceira e última função básica consiste em criar condições de sinergia, em que aflora a iniciativa natural dos indivíduos (*empowerment*). Isso significa confiar nas pessoas e no potencial que elas possuem, latente ou manifesto. Essas pessoas, alinhadas com a missão, visão e estratégia da organização, começam a mesclar esses propósitos a seus objetivos e missão pessoais. Ocorrendo a sobreposição desses propósitos, uma grande sinergia é gerada, e a capacidade de cada pessoa é liberada, deixando fluir a criatividade, o talento e a habilidade, “a fim de realizar seus valores, visão e missão de atender clientes e demais grupos de interesse” (Covey, 1996, p. 163). Quando isso ocorre, a concessão de autonomia foi atingida com êxito.

Proporcionar a capacitação do funcionário, sabendo explorar suas aptidões, é faculdade inerente ao papel do líder facilitador, que deve dar suporte à sua área para enfrentar as agruras no ambiente de trabalho, servindo como facilitador e integrador, não como agente

fiscalizador e intervencionista (Bridges, 1995). Para Harman e Hormann (1990) o líder atual tem muito mais ligação com a transmissão de uma visão orientadora, pois o gerenciamento está relacionado com a noção de crescimento do poder pessoal e da expansão da autoridade interna. Desse modo, o gerenciamento passa a ser “uma questão de encorajar o outro para que desenvolva e use muito mais sua própria capacidade de criação” (Harman e Hormann, 1990, p. 38).

Para Wheatley (1992, p. 150), “As habilidades de liderança também adquiriram uma inclinação relacional. Os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente à liderança, a delegar poderes”.

Bennis (1996) desvela as percepções sobre o que o líder representa, como ele é, o que o torna um líder. Esse autor oferece preciosas informações para compor o perfil do líder facilitador.

4.6 O Líder Plenamente Desenvolvido

Bennis (1996) não tem a pretensão de lançar uma teoria sobre líderes, mas os analisa na prática de sua função, fornecendo dados relevantes para que sejam delineadas as categorias de um líder facilitador, já que sua obra é condizente com a realidade atual de quebra de paradigmas e com a tentativa de transcender o paradigma burocrático que impera nas organizações e na vida das pessoas. A formação do líder, segundo Bennis (1996), baseia-se na suposição de que os líderes são pessoas capazes de se expressar plenamente, sabendo quais são suas forças e fraquezas e como empregar integralmente as primeiras para compensar as últimas. Também sabem o que querem e como comunicar o que querem aos outros, de modo a obter cooperação e apoio. Saber se comunicar plenamente requer que o indivíduo conheça a si mesmo muito bem, o que o leva a dedicar-se ao autoconhecimento e à autoconsciência. A chave para isso é aprender a partir da própria vida e das experiências vivenciadas.

Tornar-se líder é o mesmo que se tornar um ser humano pleno. Os líderes que Bennis (1996) analisou serviram de subsídio para a elaboração de sua obra. Cada um deles apresenta peculiaridades que emergem de acordo com o aprendizado acumulado de suas experiências pessoais. Esses líderes, independentemente de campo de atuação ou idade, concordam com dois pontos. “Primeiro, todos concordam que um líder não nasce feito, mas precisa ser

construído, e construído sozinho mais do que pelos outros. Em segundo lugar, concordam que o objetivo não é ser um líder, mas expressar-se com liberdade e plenitude” (Bennis, 1996, p. 17). Outro aspecto comum a ser explorado é que nenhum deles deixou de crescer ao longo da vida, ou seja, imprimem no seu dia-a-dia uma aprendizagem contínua. Ao assumir a responsabilidade por seu aprendizado, a pessoa aprende melhor, e isso é parte do processo de assumir a sua própria vida, sem o que não pode se tornar um ser humano pleno.

Uma característica central retratada pelos líderes pesquisados na obra de Bennis (1996) é a preocupação com um objetivo maior. Outros temas apareceram repetidamente em suas conversas, as quais puderam ser reunidas em grandes categorias, como, por exemplo, a necessidade da **educação**, formal e informal, a necessidade de **desaprender** para poder aprender, a necessidade de **reflexão** sobre o ato de aprender, para que o seu significado seja compreendido, a necessidade de **correr riscos** e se permitir cometer erros e, enfim, a necessidade de **competência**, possuir proficiência nas tarefas pelas quais somos responsáveis. Uma característica marcante nas pessoas com grande capacidade de liderança é transformar o que está à sua volta. Elas não se conformam com o ambiente.

Muitas pessoas são não mais do que meros produtos de seu contexto, faltando-lhes a vontade de mudar e desenvolver seu potencial. No entanto, também acredito que qualquer pessoa, de qualquer idade e em qualquer circunstância, pode transformar-se a si mesmo se assim o desejar. Tornar-se uma pessoa com as características de um líder é um ato de livre arbítrio por excelência, e, se é isso que você realmente almeja, transformar-se é o único caminho (Bennis, 1996, p. 18).

Essa mensagem de Bennis pode ser um tanto extrema quando ele coloca que, em qualquer circunstância, a pessoa pode transformar-se. Entretanto, é fato que existem muitas limitações externas que coíbem e retardam uma mudança significativa, além das resistências internas já presentes nos indivíduos. Assim sendo, o desafio também está na coragem em enfrentar barreiras internas e externas que acabam bloqueando um avanço individual rumo ao pleno desenvolvimento como ser humano.

A base das premissas de Bennis (1996) começa pelo fato de o líder **entender o contexto**. O ambiente à sua volta é tão volátil, turbulento e ambíguo que pode ser difícil identificar o melhor caminho a seguir. É importante reconhecê-lo para entender como se deve interagir sobre a situação, para que a visão de futuro criada possa se concretizar. Os fatos e a vida não são mais sequenciais e lineares, de tal forma que um fato leva logicamente a outro. Os acontecimentos estão atrelados uns aos outros, às vezes paradoxal e inesperadamente.

Quando se rende às imposições do contexto, não de forma alienada ou inconsciente, o líder percebe que mudanças são necessárias para se interagir de modo compatível com os imperativos atuais. Isso vale não só para os líderes, mas para as pessoas de modo geral. A atitude perante a vida não pode estar galgada em pressupostos antigos e ultrapassados, sob pena de se ficar à margem do processo de trabalho no qual todas as pessoas estão envolvidas.

Tão importante quanto entender o contexto e render-se a ele, é dominá-lo e superá-lo. Para isso, há de se romper com as regras do passado, revolucionar o ambiente, sem intimidar-se pela incerteza do sucesso e prosperar de maneiras insuspeitadas, propondo inovações. É interessante observar que os processos de liderança de pessoas que se destacaram como líderes têm sofrido a influência de fatores pouco objetivos, como, por exemplo, seguir a intuição. O processo de conquista do contexto de um dos líderes pesquisados por Bennis (1996) requer o desenvolvimento de quatro passos: (1) alcançar alto grau de auto-expressão; (2) ouvir a voz interior; (3) aprender com os mentores certos; e (4) entregar-se a um objetivo maior.

Independentemente das características físicas de cada líder – e não há um tipo exclusivo que os represente –, todos parecem abrigar os seguintes ingredientes:

- ◆ **Visão maior:** o líder tem uma idéia clara de onde quer chegar, de onde quer ir, tanto no campo pessoal quanto no profissional.
- ◆ **Paixão:** o líder que ama o que faz transmite esperança e inspira outras pessoas, o que pode se manifestar de muitas maneiras, como o entusiasmo.
- ◆ **Integridade:** para compor a integridade, há outros três elementos. São eles o autoconhecimento, a sinceridade e a maturidade. Possuindo a integridade, tem-se como resultado a **confiança**, qualidade indispensável ao líder. Conhecer-se a si mesmo permite o domínio e a autoria de sua própria vida. “Quem sou eu?”, “Onde eu quero chegar?” e “Por que o quero?” são perguntas que os líderes devem saber responder com segurança. Eles reconhecem suas forças e fraquezas e têm a capacidade de reinventar-se por saberem quem são. “A sinceridade é a chave para o autoconhecimento. [...] baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. [...] o líder não pode moldar sua consciência de acordo com a moda da estação” (Bennis, 1996, p. 39). A maturidade é alcançada quando o líder já passou pela experiência de ter aprendido a ser dedicado, obediente, capaz de trabalhar em conjunto com outras pessoas e aprender com elas,

não ser complacente e ser sempre honesto. O líder deve ser capaz de identificar esses atributos nas pessoas para poder estimular outros a valorizá-los.

♦ **Curiosidade e audácia:** a reflexão constante, a vontade de aprender sempre mais, a disposição em correr riscos, a experimentação de coisas novas, a exploração dos erros e o aprendizado na adversidade são constantes nos líderes.

Os líderes podem adquirir as habilidades necessárias para o exercício de sua atividade, mas devem possuir, sobretudo, caráter e visão. Os cursos de liderança, mais conhecidos como treinamento, ensinam não mais que habilidades. “Não conseguem ensinar caráter ou visão – a bem da verdade, eles nem tentam. Líderes inventam-se desenvolvendo caráter e visão” (Bennis, 1996, p. 40). Redimensionando o currículo das escolas de administração, seria possível preparar seus alunos para o exercício da liderança e não da gerência, como tem acontecido.

Há diferenças cruciais entre líderes e gerentes. Bennis (1996, p. 42) faz um paralelo entre eles:

- O gerente administra; o líder inova.
- O gerente mantém; o líder desenvolve.
- O gerente prioriza sistemas e estruturas; o líder prioriza as pessoas.
- O gerente depende de controle; o líder inspira confiança.
- O gerente tem uma visão de curto prazo; o líder, perspectiva de futuro.
- O gerente pergunta como e quando; o líder, o que e por quê.
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível; o líder, com os olhos no horizonte.
- O gerente imita; o líder inventa.
- O gerente aceita o *status quo*; o líder o desafia.
- O gerente é o bom soldado clássico; o líder é o seu próprio comandante.
- O gerente faz as coisas direito; o líder faz a coisa certa.

Salm (1993), reconhecendo a mudança de paradigma em que se fundamentou a formação dos administradores, propõe uma série de orientações baseadas no paradigma que se configura. Em tais orientações, sobressaem questões como a mudança de valores. Privilegiam o ser humano como ator social, de forma que é permitida a manifestação da sua multidimensionalidade. Bennis (1996) acrescenta que a expressão da multidimensionalidade deve estar atrelada à construção do bem comum.

As recomendações que Salm (1993) sugere são perfeitamente aplicadas na formação de líderes, de quem se espera aflorar a sua multidimensionalidade e a formação de valores condizentes com o ambiente atual. Nesse caso, sim, é possível o desenvolvimento de líderes

por meio da educação. A complementaridade entre **educação formal e informal** é de grande valia para a formação do líder. O aprendizado não ocorre linearmente, mas em espiral. Os líderes desenvolvem estratégias que se caracterizam pela voracidade em aprender, em adquirir conhecimentos e experiências; assim, seu mundo vai tornando-se mais amplo e complexo (Bennis, 1996).

Da mesma forma, há divergências entre educação e treinamento. A educação fica a cargo dos líderes, enquanto os gerentes optam pelo treinamento. Bennis (1996, p. 43) chega a ser sarcástico ao falar do treinamento: “Treinamento é para cachorros, porque precisamos que eles nos obedeçam. Com pessoas, tudo o que o treinamento faz é orientar para enfrentar os problemas pequenos”. Transpõem-se as características paralelas da educação e do treinamento para que se compreenda a discrepância nos resultados entre o líder e o gerente. O quadro abaixo tem esse fim.

QUADRO 16. COMPARATIVO ENTRE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

TREINAMENTO	EDUCAÇÃO
Dedução	Indução
Firme	Titubeante
Estaticidade	Dinamismo
Memorização	Compreensão
Fatos	Idéias
Superficial	Profundo
Hábito	Experiência
Passivo	Ativo
Respostas	Perguntas
Conteúdo	Processo
Tática	Estratégia
Objetivos	Alternativas
Previsão	Exploração
Dogma	Descoberta
Reativo	Ativo
Direção	Iniciativa
A metade esquerda	O cérebro inteiro
Emprego	Vida
Curto prazo	Longo prazo
Estabilidade	Mudança
Forma	Conteúdo
Rígida	Flexível
Regras	Risco
Tese	Síntese
Fechada	Aberta
Bom-senso	Imaginação
GERENTE	LÍDER

FONTE: Bennis, 1996, p. 42-43.

O processo de construir e reconstruir as considerações a respeito dos acontecimentos e da realidade circundante é uma alavanca que proporciona crescimento e maturidade. “Sua experiência acumulada é a base para o resto de sua vida, e esta base só será sólida e firme na medida em que você refletiu sobre ela, conseguiu entendê-la, e chegou a uma resolução viável” (Bennis, 1996, p. 91). As organizações devem oferecer oportunidades a seus líderes potenciais, de modo que eles possam aprender por meio de suas experiências, em que o crescimento e a mudança floresçam, e isso acontece, sobretudo, quando os líderes potenciais recebem “missões impossíveis”, sendo desafiados e tendo autonomia para se expressar e se testar.

O ponto relativo ao **autoconhecimento** deve ser mais aprofundado, pois é de grande valia para o desenvolvimento de líderes facilitadores. O líder deve ser autêntico, e ser autêntico é ser autor de você mesmo – autêntico e autor têm a mesma raiz grega –, para descobrir suas energias e desejos inatos. O líder escreve sua própria vida sem se submeter aos ditames de uma sociedade ou de uma cultura. Para isso, é preciso que o líder tome conhecimento de quem ele é, separando aquilo que ele é daquilo que gostariam que ele fosse. Isso é possível investigando seus aspectos mais profundos, refletindo sobre suas experiências e testando-se a si mesmo.

O líder facilitador sugere semelhanças com o homem parentético de Ramos (1984), aquele que usa a razão em seus aspectos substantivo e funcional equilibradamente. Ele participa ativamente da organização, e sua autonomia não permite condicionamentos psicológicos. Seus valores formam uma consciência crítica altamente desenvolvida. Avalia constantemente o ambiente circundante, como se o colocasse entre parênteses, em suspenso, para apreciá-lo de um ângulo mais amplo. É capaz de romper com suas raízes, a fim de maximizar sua compreensão da vida. “Assim, a atitude parentética é definida pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo” (Ramos, 1984, p. 8). Ademais, continua o autor (p. 8), “o homem parentético está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético) na vida social e particular”.

O autoconhecimento implica assumir as rédeas do que se é e do que se faz, sem se isentar de responsabilidade ao encontrar culpados pelo que ocorre na vida. O líder facilitador tem consciência da sua capacidade, consegue transpor barreiras superando obstáculos,

aprendendo o que lhe interessa sem ficar restrito às possibilidades conhecidas. Para ocorrer essa superação, o líder entrega-se por inteiro e com paixão ao que está envolvido.

O entusiasmo em realizar algo decorre de longos períodos de reflexão para se ter certeza do que o líder quer alcançar. O que sou capaz de fazer? Quais são minhas capacidades e habilidades? O que me motiva? O que me dá satisfação e me interessa profundamente? Quais são meus valores e prioridades? E os valores e prioridades da organização à qual estou ligado? Julgo-me capaz de realizar o que desejo? Tenho vontade de superar essas diferenças? As respostas a essas questões permitem traçar um objetivo que trará grandes recompensas, pois o líder estará lidando com o que verdadeiramente lhe dá prazer – aliás, todas as pessoas deveriam fazer essas perguntas para si e deixar que sua voz interior lhes responda.

Mais um ponto que aprofunda o autoconhecimento é a reflexão das próprias experiências, resultando em autoconsciência. A reflexão é um processo doloroso que poucas pessoas têm coragem de enfrentar. Ela acarreta conflitos internos entre um comportamento e sua possível mudança. Os seres humanos são coletivos e únicos concomitantemente; as suas singularidades irão diferenciá-los dos demais, entretanto tomar posse dessas singularidades é uma peculiaridade essencial de destaque dos líderes facilitadores. É reconhecer a riqueza da diversidade. “Assim, o líder começa por estruturar-se, inspirando-se a si mesmo, confiando em si mesmo, e acaba inspirando aos outros e despertando confiança” (Bennis, 1996, p. 55).

[...] liderança gira em torno de visões, idéias, direção, e tem mais a ver com inspirar pessoas quanto a direção e metas do que com a implementação de decisões... Uma pessoa não consegue liderar se não for capaz de empregar mais que suas próprias potencialidades... Você tem que conseguir inspirar outras pessoas a fazer coisas sem literalmente ficar em cima delas com uma lista de tópicos – isto é administração, não liderança (Bennis, 1996, p. 105).

A confiança é um elemento-chave que deve existir entre líder e liderados. Não é algo que se adquire, é algo que se concede, então ela volta com a mesma intensidade. Confiança é a congruência da fé e da dúvida. O líder facilitador tem fé em si e nos seus colaboradores. Mas deve existir dúvida para questionar, desafiar e testar. É vital manter o equilíbrio entre fé e dúvida, e preservar a confiança mútua.

Sem confiança, não é possível atrair as pessoas para uma meta, criando comprometimento efetivo. Algumas relações de comprometimento são edificadas à base do medo e da intimidação, impera o sentimento de obrigação e não o de dedicação, inspirado nos argumentos de Maquiavel (1976). Cria-se obediência com ressentimento e resultados apenas

limitados (Bennis, 1996). Quando o líder busca o engajamento dos indivíduos, deve haver pelos menos duas razões para que eles o sigam: uma é acreditar plenamente no líder; a outra razão é crer que seguir aquele líder é a melhor coisa a fazer naquele momento. Para alguns líderes, não é preciso ter poder para liderar pessoas. A voz, e não a posição, é decisiva para influenciá-las. A atração e permanência das pessoas ao lado dos líderes resgata o sentimento de confiança entre eles. Com a confiança, pode-se encontrar alguns componentes:

1. Constância - Por mais surpresas que o líder possa encontrar no caminho, ele não cria surpresas para o grupo. Líderes são coerentes e mantêm-se no curso planejado.
2. Coerência - Líderes fazem o que dizem. No verdadeiro líder não há diferença entre as teorias que abraçam e os atos que praticam.
3. Confiabilidade - Líderes sempre estão presentes nas situações-chave; estão prontos para apoiar seus colaboradores no momento em que isso realmente importa.
4. Integridade - Líderes cumprem seus compromissos e promessas (Bennis, 1996, p. 120).

As relações de confiança baseadas no compromisso envolvem idéias, valores, objetivos comuns. Essas relações preenchem necessidades profundas, conferem significado ao trabalho e o tornam recompensador, aponta De Pree (1988). “Organizações e seus líderes inevitavelmente lidam com a natureza humana, e é por isso que valores, compromissos, convicções e mesmo paixões são elementos básicos em qualquer organização. Como líderes trabalham com pessoas e não com coisas, uma liderança sem valores, compromissos e convicções só pode ser desumana e danosa” (Drucker *apud* Bennis, 1996, p. 122).

A integridade que compõe a confiança possui um elemento indissociável – a ética (Bennis, 1996). Mitroff et al. (1994) citam a ética como um componente essencial na reestruturação das organizações. Ética é poder deixar fluir a ética da convicção, cujo teor deveria formar a ética da organização (Ramos, 1983).

Há pontos de referência que influenciam a formação da personalidade do líder, e identificá-los é um auxílio para a compreensão de si mesmo. A influência genética é considerada como principal fonte de referência, entretanto a formação dos indivíduos também depende das pessoas que os educam e das pessoas que os cercam. Mas Bennis (1996, p. 57) descarta as escolhas radicais excludentes; não há **ou**, mas sim **e**: “somos produto de tudo – genes, ambiente, família, amigos, terremotos, manchas solares, escolas, acidentes, sorte, qualquer coisa e muito mais. [...] Como todo mundo, líderes são produtos desta grande mescla entre química e circunstâncias”. Bennis frisa que o que os distingue dos demais é que eles

pegam tudo isso e se inventam – inteiramente novos e únicos. Os líderes aprendem com os outros, mas são construídos por eles mesmos, por isso a autodescoberta é libertadora. Ela representa o despertar para a descoberta da vida e para a possibilidade de agir de acordo com suas convicções mais íntimas.

Bennis (1996) lembra as lições que podem ser extraídas dos erros cometidos. Nem todas as nossas atitudes terão êxito, a despeito das boas intenções, entretanto erro não significa necessariamente fracasso. Estimulam-se as pessoas a **correr riscos**, mas as organizações precisam saber lidar com a hipótese de erro. Assumir e aceitar os erros proporciona tanto aprendizado quanto os acertos. Os erros têm uma função importante; eles contêm grandes lições que só serão descobertas se forem avaliados minuciosamente, traçando suas correções e colocando-as em prática.

O que normalmente ocorre é que o erro amedronta de tal maneira que as pessoas ficam imobilizadas com a possibilidade de errar e sequer tentam fazer algo. Sem iniciativas não há possibilidade de erros, mas muito menos de acertos. Os erros afinam a visão e os passos necessários para se obter sucesso, portanto uma experiência negativa não deve bloquear experiências positivas. O líder deve estar disposto a “encarar riscos com tranqüilidade, sabendo que fracassos são tão vitais quanto inevitáveis” (Bennis, 1996, p. 78). É uma abertura ao arriscar-se.

Liderar na realidade atual é, em larga escala, **administrar mudanças**. A evolução, adaptação e ajuste ao meio externo são imprescindíveis para a sobrevivência da organização. O elo de ligação entre o ambiente e as adaptações impingidas nas organizações é o líder, pois ele ajusta valores e culturas, não apenas métodos e técnicas. Tentar evitar as mudanças é tão inútil quanto resistir ao clima, diz Bennis (1996, p. 128) “E hoje mudanças são como o clima: sempre em movimento e sempre imprevisível”. Usando a metáfora do clima, as organizações e os líderes devem ser exímios meteorologistas para tornar o processo mais suave. É como enxergar a estrada que está à frente, mas também o que se esconde atrás da curva. A adversidade é uma grande oportunidade de aprendizado, é o desafio de viver com conforto em meio à ambigüidade. É a possibilidade de ser **inovador** em situações de conflito e criar possibilidades em momentos aparentemente sem saída, é a **criatividade** fluindo no ambiente de trabalho.

Subjacente à idéia de inovação e criatividade, está a figura do empreendedor, mas como o empreendedor tende a criar seu próprio empreendimento, a figura do intraempreendedor é mais adequada às estruturas já existentes.

“A inovação quase nunca acontece em grandes organizações, sem que haja um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer” (Pinchot, 1989, p. 5). O diferencial competitivo das empresas é a possibilidade de estarem fazendo inovações cada vez mais freqüentes que as colocam na vanguarda do mercado. “Os níveis mais elevados de cooperação envolvendo mente, coração e alma somente são possíveis entre aqueles que se sentem livres” (p. 8). Isso significa que as organizações devem dar mais liberdade aos funcionários, para que eles possam colocar suas características empreendedoras à mostra.

O que rege os intraempreendedores é a mesma essência dos empreendedores, mas aqueles conseguem conviver sob certas regras colocadas por outrem. Sob o conceito de Pinchot (1989), intraempreendedores são os que realizam seus sonhos. Eles são capazes de transformar uma idéia em um negócio rentável para a empresa. Eles são inovadores em potencial. Até certo ponto, são intolerantes à autoridade, o que dificulta terem que pedir permissão. Para manter os intraempreendedores, é necessário um capital dedicado aos investimentos em futuros empreendimentos, que viabilize seus *insights*.

Dos dez mandamentos do intraempreendedor, há uma conotação de espírito de cordialidade indomável, paradoxal, mas eficaz. Esses mandamentos rezam a ousadia, a persistência e a autoconfiança, sem esquecer que há contas a se prestar.

“Embora não necessitem dos talentos políticos dos gerentes seniores, que trabalham através de múltiplas camadas gerenciais, eles precisam claramente ser líderes” (Pinchot, 1989, p. 28). Eles precisam da capacidade de formar grupos e desenvolver bons conhecimentos da realidade dos negócios e do mercado. Devem também tomar decisões rápidas na ausência de dados adequados, para criar sua visão e imaginação, concretizando o objeto de desejo a ser construído.

Os intraempreendedores são orientados para a ação. Normalmente, não aceitam um não como resposta, desafiando as ordens diretas e continuando a construir seus sonhos, suas visões, o que, muitas vezes os coloca fazendo rascunhos e protótipos por conta própria, e saem à caça de novos clientes. Eles não se acomodam diante da primeira dificuldade (Pinchot, 1989).

Como a natureza social tem se mostrado exponencialmente mais complexa, ambígua e dinâmica, o uso dos instintos é uma constante na vida dos líderes. O impulso para agir sob alto risco é, muitas vezes, baseado na intuição. Mesmo que até hoje as organizações tenham sobrevivido usando apenas o lado esquerdo do cérebro, aquele racional, lógico, técnico,

controlador, conservador e administrativo, a valorização das qualidades subjetivas, conceituais, intuitivas, sintetizadoras e artísticas presentes no lado direito do cérebro tendem a destacar as pessoas que fazem uso do cérebro inteiro, equilibrando lógica e intuição. “Uma parte do raciocínio de cérebro inteiro inclui aprender a confiar no que Emerson chamou de ‘impulso abençoado’, o palpite, a visão que lhe mostra num lampejo a coisa certa a fazer. Todo mundo tem essas visões; líderes aprendem a confiar nelas” (Bennis, 1996, p. 81).

As vantagens de explorar a fundo a intuição são complementadas quando o líder tem **proficiência** naquilo que se propõe a fazer. Mergulhado no mar profundo do conhecimento, respira e se alimenta de todas as informações que se referem à área de seu interesse, tão absorva é a entrega. É a competência absoluta, é uma busca incessante, porém é inseparável do prazer, um deleite indescritível por se amar o que se faz. Isso não quer dizer que o líder seja aquele oráculo que tudo sabe, tudo vê e tem todas as respostas, pois a essência da liderança não é a técnica, mas, como já se explicitou, o que faz diferença é a **entrega**, a **dedicação** aos seus desejos.

O verdadeiro líder forma-se de maneira espontânea, sem se propor racionalmente para se tornar um líder. O que ocorre é que essas pessoas simplesmente determinam-se a viver, expressando-se plenamente, dedicando-se com vigor aos seus propósitos. Para Bennis (1996, p. 86), “[...] a questão não é tornar-se líder, é tornar-se você mesmo, usar-se completamente – todas as suas capacidades, talento e energia – para que sua visão se manifeste. [...] Em suma, você precisa ser a pessoa que decidiu ser e desfrutar o processo de transformação”.

Nos quadros a seguir, Schwarz (1994) sintetiza a mudança das atribuições dos líderes tradicionais para os líderes facilitadores. É predominante a delegação de responsabilidade aos membros do grupo. Ao líder cabe a tarefa de transmitir o *know-how*; assegurar que os indivíduos estejam recebendo as condições para realizar seu trabalho com inteira autonomia; dar apoio às equipes no processo de tomada de decisões e estabelecimento do sistema de recompensas; compartilhar as normas e a cultura estabelecidas pela equipe. Há, praticamente, uma transferência de atribuições, em que os membros da equipe assumem as atividades antes realizadas pelos líderes tradicionais, de modo que adquirem mais liberdade de ação para tomar suas próprias decisões.

QUADRO 17. MUDANÇA NA ESTRUTURA DA LIDERANÇA TRADICIONAL PARA A
LIDERANÇA FACILITADORA

Elemento grupal	Líder tradicional	Líder facilitador
Estrutura		
Normas	O líder tenta estabelecer normas na equipe implicitamente.	O líder compartilha valores centrais, princípios e atribuições básicas com os membros da equipe como bases potenciais para as normas da equipe. O líder e os membros da equipe discutem explicitamente e concordam sobre as normas da equipe.
Cultura grupal	O líder tenta influenciar a cultura implicitamente.	O líder compartilha valores centrais, princípios e atribuições básicas com os membros do grupo como bases potenciais para a cultura da equipe. O líder e os membros da equipe discutem explicitamente a cultura em curso e a desejada e concordam sobre os passos para compartilhá-la.
Tempo suficiente	O líder decide quanto tempo as tarefas poderiam levar e fixa prazos finais em reunião com os membros do grupo.	O líder ensina os membros do grupo como planejar e administrar o tempo. Os membros da equipe usam informações relevantes e o apoio do líder para fixar prazos para suas tarefas.
Papéis claramente definidos	O líder define o papel dos empregados com ou sem a participação dos membros do grupo.	Os membros do grupo usam informações relevantes e apoio do líder para definir e concordar sobre os seus papéis.
Associação apropriada	O líder ou o supervisor do líder decidem quem se juntará e deixará o grupo com ou sem a consulta dos membros do grupo.	O líder assegura que o grupo tem informação e habilidades necessárias para selecionar (e remover) membros do grupo. Os membros do grupo usam informações relevantes e apoio do líder para discutir e decidir quais tipos de membros eles precisam.
Tarefas motivacionais	O líder ou o supervisor do líder desenham o trabalho dos membros do grupo, algumas vezes em reunião com os próprios.	O líder ajuda os membros a entender o que faz um trabalho motivador. Os membros do grupo usam informações relevantes e apoio do líder para redesenhar seus trabalhos.
Metas claras	O líder define metas baseado na direção do supervisor do líder e, algumas vezes, em reunião com os membros do grupo.	O líder ajuda os membros do grupo a aprender como definir metas claras. Os membros do grupo usam informações relevantes e apoio do líder para discutir e fixar metas.

FONTE: Schwarz, 1994, p. 257-258.

QUADRO 18. MUDANÇA NO PROCESSO GRUPAL DA LIDERANÇA TRADICIONAL
PARA A LIDERANÇA FACILITADORA

Elemento grupal	Líder tradicional	Líder facilitador
Processo grupal		
Comunicação	O líder controla quem se comunica com quem.	O líder ensina os membros da equipe como se comunicar efetivamente, usando as normas básicas, fundamentais. Os membros da equipe iniciam a comunicação com alguém que possui informação válida ou possui interesse na situação.
Administração de conflitos	O líder administra conflitos entre os membros da equipe	O líder ensina aos membros da equipe como administrar seus próprios conflitos.
Solução de problemas	O líder resolve os problemas que os membros do grupo apresentam.	O líder ensina aos membros da equipe o modelo de solução de problemas. O líder assegura que os membros da equipe têm acesso a informações relevantes para resolver problemas. Os membros da equipe têm responsabilidade para identificar e resolver os problemas que eles encontram.
Tomada de decisão	O líder ou toma decisões sozinho, ou depois se reúne com membros do grupo.	Os membros da equipe tomam muitas decisões por eles mesmos ou como uma equipe. O líder e os membros da equipe, conjuntamente, tomam decisões apropriadas por consenso.
Administração de limites	O líder é amplamente responsável pela comunicação, coordenação e solução de problemas com pessoas que não pertencem à equipe.	O líder ensina aos membros como comunicar, coordenar e solucionar problemas com pessoas de fora da equipe. O líder e os membros, conjuntamente, determinam a abordagem de administração de limites. O líder administra amplamente os limites para facilitar a equipe na solução do problema de como resolver o problema.

FONTE: Schwarz, 1994, p. 258.

QUADRO 19. MUDANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA LIDERANÇA
TRADICIONAL PARA A LIDERANÇA FACILITADORA

Elemento grupal	Líder tradicional	Líder facilitador
Contexto organizacional		
Ambiente físico	O líder tem responsabilidade para tentar mudar o ambiente de trabalho físico, algumas vezes usando informações dos membros do grupo.	Os membros do grupo têm responsabilidade para tentar mudar o ambiente de trabalho físico, com informações relevantes e apoio do líder.
Recursos materiais e tecnológicos	O líder tem responsabilidade para obter recursos.	Os membros do grupo têm responsabilidade para obter recursos, com informações relevantes e apoio do líder.
Treinamento e consultoria	O líder tem responsabilidade para identificar e obter treinamento e consultoria necessitada pelo grupo.	O líder assegura que os membros do grupo tenham conhecimento e habilidades para assessorar suas necessidades de treinamento e consultoria. Os membros do grupo têm responsabilidade para identificar e obter treinamento e consultoria necessitado pelo grupo.
Informação e <i>feedback</i>	O líder decide quais informações, incluindo <i>feedback</i> , os membros do grupo precisam e fornecem, algumas vezes com a participação dos membros do próprio grupo. O líder fornece <i>feedback</i> aos membros do grupo sobre seu desempenho.	Os membros do grupo decidem quais informações precisam e as obtêm. O líder ajuda os membros do grupo a aprender como fornecer e buscar <i>feedback</i> efetivamente. O líder e os membros do grupo fornecem <i>feedback</i> uns aos outros e criticam o desempenho deles juntamente com a autocrítica.
Recompensas coerentes com os objetivos	O líder (ou o supervisor situado acima do nível do líder) projeta o sistema de recompensa e decide quem receberá a recompensa. O líder focaliza essencialmente em recompensas extrínsecas individuais.	O líder assegura que os membros do grupo entenderam os elementos dos sistemas de recompensa efetiva. Os membros do grupo projetam o sistema de recompensas e decidem quem recebe as recompensas. O sistema de recompensa inclui recompensas intrínsecas e extrínsecas, e focaliza recompensas individuais e grupais.
Cultura suporte	O líder e os membros do grupo tentam influenciar a cultura implicitamente.	O líder e os membros do grupo são modelos de valores centrais, princípios e papéis básicos e, simultaneamente, defendem e encorajam outros se informar sobre usá-los como base para a cultura grupal. O líder e os membros do grupo discutem explicitamente a cultura corrente e a desejada, e concordam sobre os passos para compartilhar esta última.

FONTE: Schwarz, 1994, p. 259-260.

Na prática, sabe-se que a descentralização de poder e responsabilidades ocorre de modo lento. A política das empresas ainda não comporta tamanha abertura à participação dos funcionários. Esse tipo de situação e as questões levantadas até o momento convergem para a subida de mais um degrau na identificação das categorias essenciais que um líder facilitador pode possuir. Esse degrau é formado pelas propostas de Viktor Frankl (1998), de Sievers (1990, 1997) e de Bergamini (1994), em que a liderança pode ser vista como a busca de sentido. Esse é o próximo assunto a ser explorado.

4.7 Liderança como Administração do Sentido

A divisão e a fragmentação do trabalho, como exposto nesta pesquisa, trouxeram diversas conseqüências. Entre elas, a perda de sentido do trabalho (Sievers, 1990). Antes de os dirigentes tomarem consciência disso, a liderança limitava-se ao controle mecânico e manipulativo das atitudes e comportamento das pessoas na realização de suas tarefas, o que a reduziu a mera categoria comportamental e tecnologia social, perdendo qualquer implicação holística (Sievers, 1997). Desse modo, as teorias motivacionais transformaram-se em sucedâneos do sentido do trabalho (Sievers, 1990).

Como se procurou mostrar neste capítulo, vem ocorrendo um movimento contrário à mecanização e à manipulação do trabalho e dos trabalhadores, respectivamente, visto que o trabalhador vem retomando suas atividades com uma amplitude maior de atuação, compreensão, subjetividade e participação, influenciando em toda a organização. Já que o planejar e o executar voltam a ser realizados pela mesma pessoa ou grupo de pessoas, a responsabilidade dos resultados atingidos recai sobre as equipes.

Por isso, a concepção habitual de liderança como forma de controle não é mais concebível, até porque os idealizadores-executores das atividades dominam com precisão o conteúdo das tarefas que precisam desenvolver. Eles realizam o trabalho intelectual. Nesse aspecto, o trabalho pode ser controlado quando deve ser feito, mas não é possível controlá-lo quando não deve ser feito. O pensar criativo e produtivo pode ser nutrido nas horas de lazer, nas filas de banco, nos engarrafamentos, por exemplo. O líder não pode mais controlar, se ele não sabe ao certo o que o indivíduo deveria estar fazendo, ou se o que ele está fazendo está correto. Agora, o que interessa não é o **como** realizar as atividades produtivas, o que ocorria na burocracia, mas, sim, **por que** fazê-las.

Assim, Sievers (1997, p. 16) propõe o resgate da liderança como mito, pois ela “é uma qualidade humana mediante a qual as pessoas estabelecem relações entre seu mundo interior e o mundo externo e a realidade dos outros, com o objetivo de realizar uma tarefa comum”. O autor isenta o mito das conotações pejorativas, e ressalta que, por meio dele, as pessoas podem ver a verdade de frente, contribuindo para a compreensão das construções societárias da realidade e sua consciência subjacente. A importância em se considerar a liderança como mito é reconhecer que a vida é muito maior do que costumeiramente se chama de vida de trabalho e que há um longo e heterogêneo percurso que não necessariamente leva as pessoas da base para o topo da organização.

O objetivo de retornar a liderança ao mito é a possibilidade de descobrir novos caminhos de orientação. Para Frye (*apud* Morgan, 1996), a mitologia é dominada por alguns temas básicos. As personagens, situações e ações podem mudar, mas as histórias permanecem praticamente as mesmas. “Também em outros aspectos da vida, temas poderosos que auxiliam as pessoas a dar sentido às suas experiências são utilizados repetidamente para criar padrões de significado. Essas estruturas arquetípicas dão às pessoas um sentido de posicionamento nas suas próprias vidas e na história, ajudando-as, assim, a perceberem o sentido de quem são e onde estão no universo das coisas” (Morgan, 1996, p. 232).

Essa abordagem é até incentivada por melhorar a utilidade em se resolver a questão teórica da liderança, entretanto outros estudiosos evitam ou eliminam a concepção de liderança como mito, devido à sua inutilidade e suas implicações irracionais. Contudo, para Sievers (1997, p. 16) “estes tipos de tentativas de desmitificação fazem uso muito limitado do conceito de mito em si, pois, segundo eles, os mitos são apenas um tipo de falsa consciência e podem ser facilmente eliminados através de uma cuidadosa análise científica. Como se a própria ciência e as ciências sociais em particular não estivessem continuamente criando e sustentando mitos!”.

A quase negação da racionalidade em tratar a liderança como mito remete a questões mais profundas para compreender a interação entre as pessoas. Sievers (1997) tem a convicção de que a vida é uma luta contínua por sentido, mas para isso se deve admitir que ela não é eterna. A estrutura da organização é criada e sustentada para sobreviver a muitas gerações, enquanto a vida das pessoas que a povoam é finita. A busca pelo sentido deve ter como pressuposto que ela irá inevitavelmente terminar algum dia. O mito se consagra quando a morte se impõe. Mas para alcançar o *status* de mito, a liderança está associada ao conceito de maturidade. O autor encontra duas menções de maturidade na literatura, feitas por Argyris,

na obra *Personalidade e Organização*, e por Hersey e Blanchard, em *Psicologia para Administradores*. A primeira reconhece as formas imaturas de a liderança expor e tratar os trabalhadores, restando-lhes reagir da mesma forma imatura com que são tratados. A segunda, como visto no capítulo anterior, afirma que os administradores precisam apenas determinar o nível de maturidade de seus funcionários e reagir adequadamente, e a maturidade dos indivíduos pode até ser aumentada por meio da modificação comportamental (Sievers, 1997).

Mas o que é maturidade? Ela pode ser entendida como o esforço de um indivíduo em integrar seu passado e seu futuro às suas atividades presentes, com o intuito de colocá-lo em relação com o mundo exterior. “O indivíduo maduro é aquele que trabalha seu próprio mundo interior e sua relação com o mundo exterior. A partir desse trabalho individual de des-enredar-se, des-onerar-se e des-embaraçar-se, pode-se ganhar a capacidade de questionar ocasionalmente o que nós e os outros gratuitamente tomamos por realidade dada e consentida” (Sievers, 1997, p. 18). A maturidade é essencial para se desenvolver a liderança como a administração do sentido.

A administração é entendida como a habilidade do artesão ou artista (*manu-facere* – expressão latina), e não a do adestrador (*maneggiari* – expressão italiana). O esforço por atingir um nível alto de maturidade tem relação com a tensão permanente a qual o ser humano é exposto, o que é absolutamente natural na sua condição de “ser” humano. As questões e dúvidas quanto ao sentido da sua existência e da sua vida são um sintoma de amadurecimento espiritual; quer dizer “que a pessoa não se limita genericamente ao que lhe dizem os ideais e os valores tradicionais, mas tem coragem de lutar por um sentido pessoal, de procurá-lo por conta própria, com autonomia” (Frankl, 1998, p. 13).

A liderança deve aceitar que líderes e seguidores sejam igualmente capazes de desenvolver a maturidade, como também a possibilidade de recusá-la ou negá-la (Winnicott *apud* Sievers, 1997). E quando ela reduz o exercício do controle, contribui para a não-perpetuação da imaturidade dos indivíduos. Uma questão crucial da imaturidade é que ela é sustentada por um acordo tácito entre ambas as partes – líderes e liderados. Como a maioria dos liderados não está suficiente madura, tende a preferir estruturas de liderança que preencham a sua necessidade de dependência. “A liderança como administração do sentido, portanto, é uma espécie de tipo ideal que requer pessoas maduras. À medida que a liderança não raro se apresenta como perpetuação da imaturidade, ela é um tipo de perversão ou administração equivocada” (Sievers, 1997, p. 23). Essa assunção assemelha-se à concepção taylorista de trabalhador, cuja capacidade era insuficiente para controlar-se a si próprio.

Ao criar e sustentar culturas de dependência e estabelecer estruturas, processos e regulamentações que com frequência se prestam mais a lidar com nossas defesas contra a ansiedade do que a realizar uma tarefa comum, contribuímos para a construção e sustentação de uma realidade social semelhante a nossas próprias imagens inconscientes, uma imaturidade organizacional que se ajusta às nossas próprias necessidades internas de imaturidade (Sievers, 1997, p. 18-19).

Percebendo-se a existência de estruturas organizacionais que favorecem a imaturidade, torna-se mais difícil para o indivíduo desvencilhar-se das amarras da alienação. Como as organizações estão centradas em uma sociedade de mercado, os indivíduos que se submetem a exercer suas atividades profissionais nesse contexto extremamente alienante consentem em “dançar conforme a música” – caso contrário, são excluídos (Sievers, 1997). Se o indivíduo quiser ser aceito pelos escalões superiores e ser considerado maduro, deve convencer-se de que a grande massa de trabalhadores é imatura e, por isso, precisa ser orientada por pessoas como ele. Qualquer pretendente a líder só será recompensado ou promovido se endossar a cultura estabelecida. Além disso, os programas de treinamento e desenvolvimento dos novos chefes enfocam fortemente conhecimentos técnicos e administrativos, em detrimento dos processos de relacionamento interpessoais no contexto da liderança (Bergamini, 1994).

Os resultados habituais desse processo, o conformismo, a massificação das pessoas, ou o totalitarismo, quando se faz aquilo que os outros desejam, trazem conseqüências ainda mais arrasadoras para os indivíduos, comprometem a saúde física, mental e espiritual e deixam-nos em um vácuo existencial, sem saber por que viver. Entretanto, o ser humano é mais que um mero produto de certos processos de aprendizagem condicionantes (Frankl, 1998).

A consciência de que se necessita para exercer as escolhas pessoais permite a negação desse conformismo e totalitarismo. Tal consciência significa a capacidade de realizar os julgamentos morais dos próprios atos que o indivíduo realiza. A conjugação da liberdade e da responsabilidade já sugerida por Pinchot e Pinchot (1994) foi confirmada por Frankl (1998), quando propõe que a Estátua da Liberdade erguida na Costa Leste dos Estados Unidos deveria ser complementada com uma estátua da responsabilidade. Somente uma consciência vivaz, geradora de responsabilidade, pode capacitar o ser humano a encontrar sentido hoje e amanhã.

A cultura corporativa utiliza como recurso a motivação para suprir a falta de sentido no trabalho. O que orienta e estimula o empenho e os esforços do indivíduo são as motivações intrínsecas, e não induções comportamentais. Partindo-se dessa ilusão, é que são

desenvolvidas muitas ferramentas de motivação, seguindo o estilo “cenoura-na-frente-do-burrico”. Tais estudos esqueceram-se de que há um princípio básico que impulsiona o ser humano, que é a vontade e a sede de sentido, o sentido que o ser humano busca em todas as coisas, inclusive no trabalho (Frankl, 1998). Bergamini (1994) vislumbra a questão da motivação de forma que o líder não precise motivar seus colaboradores, mas que liberte, desbloqueie a força motivacional dos seus seguidores.

Quebrar e transcender o paradigma “antigo” é o desafio dos “tempos modernos”. A essência básica da administração do sentido, de acordo com Bergamini (1994, p. 108), reside em como “se percebe e se configura o mundo à volta de cada um, como se chega ao sentimento de identidade, satisfação e competência pessoal, além de como se capitalizam sobre as forças pessoais para lidar com situações conflitantes”. Ao ser humano atribuem-se aspirações elevadas, pois se lhe for exigido o que ele deve ser, far-se-á dele o que pode ser, entretanto, se simplesmente ele for aceito como é, então se tornará pior do que é (Frankl, 1998). É uma crescente construção de maturidade e autotranscendência, em que a plenitude do sentido e a transcendência de si próprio deságua na auto-realização.

Essa abordagem de liderança não se limita à libertação das motivações inerentes ao indivíduo, como se já não fosse suficiente, mas, a partir dela, percebe-se a importância do ambiente e da estrutura organizacional que facilitam ou comprometem a eficácia da liderança. A liderança pode ser ensinada aos líderes, desde que haja condições para que

os potenciais de liderança se transformem em ações efetivas. Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes de mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles (Bergamini, 1994, p. 114).

Antes de se passar para a composição das categorias gerais da liderança no momento de mudanças organizacionais, reúnem-se as propostas dos autores que este capítulo evidenciou, ressaltando o novo perfil do líder para enfrentar as demandas do cenário atual.

**QUADRO 20. PROPOSTAS DE LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL
EM UM AMBIENTE DE MUDANÇA, E O NOVO PERFIL DO LÍDER**

Autores	Proposta	Perfil do líder
Pinchot e Pinchot	Organização Inteligente	Fornecer alto grau de autonomia e autodireção aos parceiros, sem um controle acirrado que lhes restrinja as ações e iniciativas. Dosa equilibradamente liberdade e responsabilidade. Responsável por criar comunidades dentro da organização inteligente, onde prevaleça a democracia.
Senge	Organização em Aprendizagem	Projetista: integra a visão, os valores e propósitos, o pensamento sistêmico e os modelos mentais, ou seja, as cinco disciplinas, impulsionando as organizações rumo à aprendizagem. Rege a potencialidade das pessoas para construir a visão de futuro. Ensina os motivos da existência da organização, os caminhos que ela pretende trilhar, e estimula o entendimento das forças sistêmicas que moldam a mudança a todas as pessoas.
Mitroff et al.	<i>Redesign</i> Organizacional	Facilita o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, dando suporte à nova estrutura proposta.
Kotter	Liderança Adaptável às Mudanças	Cria estratégias para implementar uma visão condizente com a realidade. Comunica essa visão para conquistar adeptos. Delega poder, deposita confiança para que os indivíduos possam criar e implementar aquela visão.
Covey	Liderança Baseada em Princípios	Explora: vincula-se ao atendimento das necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse a partir de seus valores e visões, por meio de um plano estratégico. Alinha: realiza a visão criando e aperfeiçoando continuamente as estruturas e os sistemas que atendem a essas necessidades. Dá autonomia (<i>empowerment</i>): confia nas pessoas e no potencial que elas possuem. Alinhadas com a missão, visão e estratégia da organização, essas pessoas começam a mesclar esses propósitos a seus objetivos e missão pessoais aos organizacionais.
Bennis	O Líder Plenamente Desenvolvido	Entende o contexto: o ambiente à sua volta é tão volátil, turbulento e ambíguo que pode ser difícil reconhecê-lo e identificar o melhor caminho a seguir. Desaprende para aprender: baseado na educação formal e informal. Cultiva o aprendizado técnico, conceitual, a competência. Desenvolve o autoconhecimento a partir de reflexões profundas das experiências e questionamentos. Corre riscos, comete erros: perfil intraempreendedor.
Bergamini Frankl Sievers	Administração de Sentido	Busca de significado para as ações humanas: a motivação é intrínseca ao indivíduo. Dá autonomia, porque confia na maturidade dos indivíduos. Eles sabem porque estão fazendo e não simplesmente o quê. Consciência da morte do indivíduo em contraposição à tentativa de imortalidade das organizações.

Elaborado a partir dos fundamentos teóricos dos autores citados.

Reunindo-se as características comuns aos líderes deste período de incerteza e transição, encontradas nos autores pesquisados, foi possível traçar as categorias gerais dos líderes facilitadores.

QUADRO 21. CATEGORIAS TEÓRICAS DO LÍDER FACILITADOR

CATEGORIAS GERAIS	SUBCATEGORIAS
Aprendizagem Contínua	Educação formal, escolaridade de nível superior. Educação informal, busca por alternativas de aprendizagem diferentes das convencionais, cursos “extracurriculares”. Conhecimentos gerais da humanidade. Aprendizagem pela experiência. Aprender a aprender e desaprender para aprender – auto-renovação.
Autoconhecimento	Transcendência, autodisciplina (cuidar de si mesmo), autonomia. Desenvolver-se física, mental, emocional e espiritualmente. Reflexão, quebra de modelos mentais, consciência crítica, auto-avaliação. Clara noção de objetivos pessoais, do sentido da vida, bem viver.
Espírito Empreendedor	Iniciativa, predisposição ao risco, aos desafios, aprender com os erros, adaptação às mudanças, constante inovação. Paixão, dedicação, entusiasmo, entrega total às atividades em que se envolve, determinação.
Ética	Integridade, idoneidade, caráter, confiança e respeito mútuos, honestidade, credibilidade. Responsabilidade social, exercício da cidadania. Premissas éticas e valores claros.
Habilidades Cognitivas e Técnicas	Poder de síntese, pensamento sistêmico. Competência técnica e conceitual – <i>know-how</i> e <i>know-why</i> . Proficiência. Desenvolvimento de seus pontos fortes, sua vocação, seus talentos latentes ou manifestos.
Habilidades Interpessoais	Estabelecimento de relacionamentos frutíferos. Diversidade cultural é valorizada. Auto-expressão plena. Comunicar idéias, visões. Altruísta, promoção do desenvolvimento dos outros. Delegar responsabilidades, <i>empowerment</i> , voltadas para o serviço.
Visão	Foco no negócio, visualizar perspectivas de futuro de interesse da organização, perceber nichos de mercado. Ter um propósito para criar a imagem desejada, seguir a intuição.
Sentido	Automotivação – motivação intrínseca. Maturidade. Percepção da importância de um momento específico da realidade – busca, sede de sentido.

Elaborado a partir dos fundamentos teóricos dos autores citados.

Vive-se em um momento de crise, em que o paradigma antigo está se esvaindo e o novo não se firmou ainda, ou seja, não se sabe ao certo se as perspectivas traçadas irão realmente se confirmar. Aos pesquisadores cabe a responsabilidade de oferecer possibilidades objetivas para que o novo *design* organizacional seja condizente com as expectativas da sociedade e do cidadão em particular. É importante traçar essas possibilidades, pois as teorias vigentes em grande parte das organizações não mais coadunam com a instabilidade e a quebra do paradigma estável.

No próximo capítulo, expõem-se e analisam-se os dados empíricos, a fim de identificar as características do líder facilitador na sua esfera de atuação prática, em que o cotidiano é o termômetro que indica quais categorias teóricas devem ser criadas, quais devem ser desenvolvidas ou aprofundadas e quais devem ser descartadas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

Neste capítulo é abordada a pesquisa empírica junto aos cinco líderes de projetos de mudança organizacional das empresas estatais prestadoras de serviço público. Para tanto, busca-se contextualizar o ambiente organizacional desses líderes, para facilitar o entendimento do modo de interação que eles desenvolvem durante suas atividades profissionais.

As organizações a que pertencem os líderes pesquisados têm como preponderante uma estrutura funcional burocratizada. Diante disso, há certa preocupação em implantar projetos de mudança organizacional, buscando uma maior adaptação e flexibilização da estrutura e das pessoas para competir no mercado.

Entre os fatores que impulsionam a mudança do paradigma burocrático, já examinados em capítulo anterior, pode-se enfatizar a inserção de novas tecnologias, a quebra das barreiras econômicas, o conseqüente aumento da concorrência (Eboli, 1997) e, por último, mas não menos importante, uma postura mais consciente dos indivíduos, numa busca incessante para a expressão da sua multidimensionalidade (Ferguson, 1980; Ramos, 1989).

Partindo desses pontos, foram idealizados e desenvolvidos programas de mudança organizacional que pudessem tornar a estrutura funcional da burocracia mais maleável e compatível com as necessidades ambientais atuais, bem como flexibilizar a postura de seus partícipes. Com isso, foi permitido ao indivíduo uma participação maior em termos de autonomia e responsabilidade no processo de tomada de decisão.

Os processos deixam de ser o foco de preocupação do gestor para dar espaço ao controle a partir dos resultados desejados. A delegação de responsabilidade descentralizou as decisões antes tomadas unicamente pelos chefes ou pela cúpula. As pessoas adquirem maior liberdade de ação no meio organizacional, agora se exige o cumprimento dos objetivos, dando-se menor importância ao modo como a atividade pode ser realizada. Mesmo que seja necessário o cumprimento de requisitos burocráticos, as atividades realizadas devem agregar a

criatividade dos indivíduos na busca de soluções alternativas para os problemas correntes. Nesse caso, o indivíduo pode, e deve, fazer uso de toda a sua substantividade (Serva, 1997).

Esses programas de mudança levados a efeito pelos líderes pesquisados buscam contemplar e estimular o desenvolvimento da consciência do aprendizado constante, uma renovação de idéias e ações para superar as dificuldades do dia-a-dia. Com esse movimento torna-se mais fácil superar as restrições oriundas de referenciais estanques, dos modelos mentais arraigados, bem como da ausência de uma formação teórica sólida e dinâmica.

Com a adoção de um permanente estado em que o indivíduo está aberto a novos conhecimentos, consolida-se a formação de profissionais antes generalistas que especialistas, mais polivalentes, conhecedores de vários assuntos e capazes de enxergar a realidade de maneira sistêmica, integrada. A partir de depoimentos coletados, pode-se perceber uma reconfiguração das atividades exercidas, segundo esse novo paradigma:

[...] nós estamos reestruturando a política de treinamento e passamos a vê-la como algo contínuo. Não é uma idéia nova no mercado, mas é uma nova idéia da nossa equipe de trabalho, na divisão de treinamento (Depoimento do Líder 1).

Torna-se clara a necessidade de uma reconceitualização do *modus operandi* das empresas estatais prestadoras do serviço público, talvez algumas ainda não sofram a emulação frenética de possíveis concorrentes, mas há urgência desse novo funcionamento, devido às exigências dos indivíduos que nelas atuam. Outro depoimento demonstra uma postura mais aberta a novos conhecimentos no que concerne à preparação dos funcionários para enfrentar as exigências do mercado:

Como hoje vivemos um período atípico de insegurança e incerteza muito grande, a primeira expectativa dos funcionários é “como vou ficar amanhã?”. Na metodologia do trabalho, nós estamos diante de uma oportunidade muito grande, pois qualquer alteração que ocorra vai passar a utilizar o treinamento, para os novos cargos de chefe, para os cargos que as pessoas deverão ter, porque a reestruturação vai começar na Diretoria Geral. [...] Daí surge a oportunidade de treinamento de preparar os cursos para bem aproveitar todas essas pessoas. É o que estamos fazendo agora, há cursos de caixa para pessoas que estão saindo da Direção Geral. [...] Nós temos que ser competitivos, e competitividade é, no mínimo, você ser igual aos outros, para depois termos capacidade de inovação para estarmos à frente. Para uns, a expectativa é a de que vão embora com o que vier de novo, para outros o treinamento pode fazer um bom trabalho. Nós estamos diante de uma oportunidade (Depoimento do Líder 2).

O treinamento é uma das estratégias usadas para viabilizar a flexibilização e a adaptação à realidade que vem se configurando para tornar a empresa mais competitiva. A filosofia que embasava o projeto de mudança organizacional dessa organização passa primeiramente pelas pessoas para depois tocar nos processos. Por outro lado, há o caminho inverso, que também surte grandes efeitos, como é possível averiguar nos depoimentos que se seguem.

Bom, daqueles grandes projetos que eu coloquei, há a questão da automação [...]. Nós mudamos um paradigma nacional. Realmente o setor [...] tinha um jeito de atuar, de atender o cliente, e nós mudamos o jeito de fazer o atendimento de emergência. Até empresas internacionais vieram nos visitar. Isso foi uma coisa interessante. Foi um resultado grande e visível que se pode colocar, mesmo tendo que brigar com muitas pessoas para que ele fosse implementado (Depoimento do Líder 4).

Observa-se, no depoimento acima, a supressão da participação colaborativa das pessoas, sendo que a nova tecnologia fora implementada mesmo com a resistência de alguns funcionários. Isso se deve ao caminho escolhido: antes os processos e depois as pessoas. Comprova-se tal fato no próximo depoimento pela seguinte afirmação: “não sei se vai continuar”.

O outro resultado do projeto [...] foi a criação de um critério para definir o orçamento que considero sustentável para a empresa. Não sei se vão conseguir implementar todo aquele programa que é válido e visionário. No ano passado, o orçamento já foi aberto, não sei se vai continuar (Depoimento do Líder 5).

Essa dúvida permeia o processo pela ausência de comprometimento das pessoas, pois não houve conscientização dos indivíduos que estavam envolvidos sobre a estratégia que estava surtindo resultados positivos para a organização.

Percebe-se o dilema entre a escolha do investimento centrado primeiro nas pessoas e depois nos processos, ou o contrário. Atingir primeiramente os processos é o “curto caminho longo”, em contraposição ao “longo caminho curto”, ao preparar primeiro as pessoas e somente depois avaliar e alterar os processos. O caminho que primeiro perpassa pelas pessoas

é extremamente mais demorado e complexo, entretanto é a maneira mais sólida e de efeitos mais longos para se criar e estabelecer uma nova consciência nos indivíduos.

Os projetos de mudança organizacional desenvolvidos pelas empresas estudadas viram na educação formal uma alternativa para suprir a necessidade de mobilizar e conscientizar as pessoas antes as mudanças ambientais. Desenvolveram, assim, cursos de capacitação e profissionalização para o nível gerencial, realizando, em paralelo, outras atividades para reforçar as mudanças desejadas.

5.1 As Categorias Empíricas: o Perfil do Líder Facilitador

A partir do estudo feito com os líderes dos projetos de mudança organizacional extraíram-se as categorias específicas necessárias para que fosse configurada a base prática do perfil dos líderes facilitadores. Enquadrar tais líderes como líderes facilitadores foi possível na medida em que os projetos desenvolvidos desafiaram o *status quo* e englobaram mudanças organizacionais indeléveis.

Não foi foco desta pesquisa enumerar em grau de importância as categorias levantadas, mas, sim, discorrer sobre as mesmas livremente. É importante mencionar que as categorias emergiram espontaneamente dos entrevistados, assim cada líder demonstrava ter categorias mais fortes e evidentes que outras. Abaixo, encontram-se as categorias, ilustradas com depoimentos coletados durante as entrevistas.

5.1.1 Aprendizagem Contínua

A necessidade e a consciência de um aprendizado duradouro e permanente está presente na pauta daqueles que ocupam qualquer posição de liderança. Isso se reflete na preocupação do líder para com os outros e para consigo mesmo. Devido às constantes inovações no campo tecnológico e nas formas de gestão, os líderes vêm-se obrigados a estar atualizados, na expectativa de atender ao mercado e à necessidade das pessoas a ele relacionadas. Essa perspectiva concretiza-se na atuação dos indivíduos dentro de equipes de trabalho, como o depoimento abaixo ressalta:

É aceitar que a equipe tem coisas boas para te ensinar. Aprender a aprender com a equipe, porque ser o dono da verdade não adianta (Depoimento do Líder 1).

Há uma exigência pessoal no sentido de atualização, não sendo a aprendizagem constante somente uma exigência externa, mas o reconhecimento das limitações e carências do próprio indivíduo, na sua esfera de atuação mais direta, e a possibilidade de reduzir as lacunas de aprendizado.

Uma outra coisa interessante que me ajudou muito e que estou aprendendo, estou fazendo um curso de coordenador de dinâmica de grupo e, no processo do trabalho, a gente está usando muito, trabalhando com a equipe.

Porque se eu sou agrônomo e trabalho em banco, eu tenho que entender de banco. Naquela época eu procurei fazer uma pós-graduação em serviços bancários, aí veio a outra onda e a oportunidade de fazer especialização que me permitiu lidar com a área da qualidade e com recursos humanos, pois a qualidade não é só parte estatística, numérica. E por que eu fui agora buscar conhecimentos em dinâmica de grupo? Porque ela lida com o ser humano. A psicologia, a antropologia, a sociologia abordam os seres humanos, onde eu vou buscar conhecimentos mais aprofundados. Então, se eu quero trabalhar com recursos humanos, então, eu tenho que buscar conhecimentos lá. É uma grande oportunidade que estou tendo e não vamos parar aí (Depoimento do Líder 1).

No último depoimento, fica claro que a aprendizagem envolve conhecimentos teóricos e técnicos, mas não só. Deve-se buscar o conhecimento em vários ramos da ciência, ampliando o entendimento de ser humano e não apenas de procedimentos técnicos.

A aprendizagem envolve também o conhecimento construído pelos erros e acertos do dia-a-dia, uma educação que foge às lousas e gizes, como retratado nos depoimentos abaixo.

Compartilhar as coisas, antes só ele era o dono daquele pedaço, agora nós estamos desenvolvendo o projeto da “escolinha”. Você sabe alguma coisa, você vai ensinar para o outro que não sabe, e vai aprender com os outros o que você não sabe, para permitir que você possa tirar suas férias tranquilo. Mas não é só isso, é permitir que outros assumam postos diferentes dos seus e compartilhar o conhecimento. Antes isso não era possível, porque as pessoas estavam presas às suas rotinas (Depoimento do Líder 1).

Posso dizer que sou um felizardo [...], pois cada barreira me deu a oportunidade de uma nova aprendizagem, considero obstáculos positivos a serem superados (Depoimento do Líder 3).

[A posição de gerência] traz muito aprendizado. Todos os projetos de que eu participei me trouxeram muito aprendizado, eu aprendi muito, muito mesmo, sabe? Coisa que nenhuma universidade me traria. Ter sido assistente de direção, ter sido diretor da empresa e

participar do lançamento de ações no mercado internacional e ter participado do processo de reestruturação empresarial na parte de gestão da empresa, não tem universidade que vai me dar todos os conhecimentos que eu agreguei. [...] o máximo que ela vai me dar é um reforço teórico daquilo tudo que eu aprendi. [...]. A gama de conhecimento foi muito rápida e violenta, e a quantidade foi muito grande. Acho que isso, para mim, foi a maior recompensa que eu tive (Depoimento do Líder 5).

Nesse último depoimento, confunde-se a idéia de aprendizagem contínua com as habilidades técnicas, de proficiência. Mas até que ponto é possível separar e isolar as categorias? Elas se mostram entrelaçadas e complementares, às vezes podendo ser encaixar os mesmos conteúdos a mais de uma categoria.

A aprendizagem contínua também representa a importância de se ampliar a visão de mundo, ao se conectar uma gama maior de informações, cujo teor também faz parte de outras categorias. Os relatos abaixo contribuem para a prerrogativa da aprendizagem contínua:

[...] Essa pessoa [que coordena um projeto de mudança organizacional] não pode ter uma visão pequena, ela tem que ter uma visão mais aberta, mais dinâmica do que uma visão restrita à nossa empresa, ou da área que ela está inserida. [...] Ela pode até ser catedrática naquele assunto específico, mas uma visão de mundo ela tem que ter, porque ela tem que saber trabalhar com um projeto de mudança (Depoimento do Líder 5).

Nas reuniões que nós fazíamos aqui, nós discutíamos vários assuntos, de tudo. Um colega, uma vez, trouxe uma fita do Padre Zezinho para ouvirmos, para refletirmos. Lá falava da questão do poder. Então, se traziam vários assuntos, se discutiam os problemas do dia-a-dia. [...] Eu vejo o seguinte: teve uma reunião que foi meio tumultuada, colocávamos pontos pessoais, depois refletíamos, conversávamos, e as pessoas pensam, conversam, refletem e aprendem em cima disso (Depoimento do Líder 4).

A busca pela atualização desperta a consciência dos indivíduos da necessidade de assumir a educação de cunho acadêmico e teórico, o que consolida o aprendizado. Isso pode ser percebido quando os indivíduos dão continuidade, por iniciativa própria, aos cursos que inicialmente a empresa patrocina, como assinala o depoimento abaixo.

[...] a porcentagem de pessoas que concluíram o curso que teve na organização foi grande. Em uma empresa como a nossa, foram mais de 70% de concluintes. Estávamos planejando uma turma de especialização e vieram três. Tínhamos como meta fazer uma turma de mestrado, a empresa pagando, mas o pessoal resolveu bancar do próprio bolso e deve sair pelo menos uma turma. Então, quer dizer que o negócio surtiu efeito. Se a idéia era mexer com as pessoas, pelo menos parte delas está mobilizada. [...] alguns entraram meio na marra, [...] pois esse foi a empresa que pagou e teve gente que não quis. Não só o programa, mas a situação como um todo permitiu ao projeto mostrar isso daí. [...] As pessoas começaram a

acordar, houve a formatura deles e agora essa resposta, o interesse em fazer mestrado, nem que fosse meia dúzia interessada em continuar a estudar, já seria um resultado ótimo (Depoimento do Líder 3).

Em situação contrária, alguns indivíduos precisam deparar-se com cenários pouco otimistas para tomarem uma atitude decisiva em favor do aprendizado e da reciclagem de conhecimentos como evidencia o depoimento a seguir.

Outro dia um funcionário estava reclamando porque saíram duas pessoas e ele foi para o lugar do outro:

- *Estou fazendo o serviço de três pessoas.*
- *Que bom que tu já estás fazendo o serviço de três, porque só aquele era muito pouco – eu disse.*

Como aconteceu outro dia com um jardineiro que estava aqui. Ele me abordou e disse:

- *Olha, o senhor está chegando novo aqui, e eu queria dizer que eu sou motorista e estou fazendo serviço de jardineiro.*
- *E o que o senhor está fazendo aqui? – perguntei.*
- *Eu arrumo as carteiras, eu cuido do jardim. Mas minha função na carteira não é essa, eu sou motorista.*
- *E na empresa ainda tem motorista? Não. O senhor quer a empresa ou a sua profissão? Abre o olho, a nossa organização está contratando empresa terceirizada para cuidar de jardim. E sabe qual é a minha opinião? Eu vou estender o convênio de lá para cá. Procure aprender outra coisa, porque daqui a pouco eu não vou precisar ter jardineiro aqui – sugeri que ele fizesse o mobral.*
- *Não vou fazer porque estou com 49 anos e estou prestes a me aposentar.*
- *O senhor está com 49, eu estou com 50 e estou no banco escolar. Nunca é tarde para aprender, e se o senhor morrer com 100 anos? Quantos anos falta ainda para aproveitar alguma coisa? O que o senhor pode ensinar para os seus netos? Será que não dá para aprender ainda?*
- *É, acho que o senhor tem razão.*
- *Aproveita a oportunidade, já que o senhor tem tempo. Nós estamos dando essa oportunidade.*

E essa é a nossa responsabilidade, estimular os que estão lá fora a crescer, que passam por aqui. E os que estão aqui também, mas os que querem (Depoimento do Líder 1).

Isso mostra como é viável aumentar as possibilidades de atuação e enriquecimento das atividades, permitindo ao indivíduo se sentir mais valorizado no ambiente de trabalho. A postura do líder é fundamental para permitir e estimular que o corpo funcional da empresa se desenvolva profissional e pessoalmente. O depoimento abaixo reforça isso.

Eu disse [...] que eu ia lutar para que eles fossem aos bancos escolares lá fora para permitir que nós nos tornássemos melhores (Depoimento do Líder 1).

Corroborando a premissa de que a educação extrapola as fronteiras do ensino formal, há um aprendizado em que se aprende a conhecer e respeitar as pessoas ao redor, em que não é preciso utilizar técnicas de convívio, mas simplesmente humildade para saber que as pessoas têm suas características, virtudes e defeitos. O líder facilitador está em interação dinâmica com os outros ao seu entorno e esse contato possibilita grandes momentos de aprendizagem, de convívio, de sociabilidade, o que se torna mais evidente na categoria que trata das habilidades interpessoais. Vê-se tal fato no depoimento a seguir.

Isso aqui, para mim, foi uma oportunidade para eu aprender mais o que é trabalhar com seres humanos em seu processo evolutivo. Em primeiro lugar, é uma missão. Em segundo lugar, uma grande oportunidade de aprender a trabalhar com gente e poder proporcionar aos seres humanos uma evolução (Depoimento do Líder 1).

A aprendizagem contínua diz respeito ao desenvolvimento e crescimento do indivíduo, não só em termos culturais e profissionais, mas, sobretudo, em termos pessoais. A organização, muitas vezes, proporciona uma forma de aprendizado oferecendo cursos ou permitindo que o funcionário se ausente do local de trabalho para participar de atividades que visem a uma melhor qualificação, que por vezes reflete no crescimento pessoal do indivíduo. Drucker (1996) nomeia esse aprendizado de auto-aperfeiçoamento; para os japoneses, é mais conhecido como *kaisen*. Tal aprendizado se fundamenta na melhoria contínua dos processos da organização, prática que os líderes devem se submeter incansavelmente, reciclando seus conhecimentos, como aparece no depoimento abaixo.

Tudo aquilo que envolvia a mudança organizacional, nós colocamos como um conteúdo dentro das disciplinas para o curso de treinamento gerencial. Os gerentes não tiveram o treinamento voltado somente para as pessoas, eles tiveram o treinamento voltado para a organização e como é que uma organização poderia ser concebida no futuro. Esse treinamento gerencial, alcançou 10 turmas. [...] Aconteceram, então, as três turmas de especialização e, para nossa surpresa, parece que há três turmas querendo fazer mestrado. Se isso acontecer, vai triplicar a expectativa que tínhamos desde o início do processo (Depoimento do Líder 3).

Aqui também se evidenciam características de outra categoria, que é o conhecimento da organização, mas o enfoque desse depoimento está mais voltado para o aprendizado individual.

Mesmo que seja mais uma resposta às exigências de um mercado competitivo e altamente qualificado, o aprendizado serve não só aos interesses da organização, mas deve, principalmente, satisfazer aos desejos do indivíduo que tem a coragem de desafiar e ampliar suas verdades.

5.1.2 Autoconhecimento

Essa categoria emergiu de modo muito sutil, poucas foram as referências feitas a ela. Talvez haja barreiras inconscientes à necessidade e aceitação de que é preciso se conhecer profundamente para entender comportamentos, ações e sentimentos próprios e, depois, de outrem. Ou, talvez, isso esteja tão implícito que nem precise ser mencionado abertamente. A interpretação adequada depende da realidade e da consciência de cada indivíduo. Entretanto, faz-se necessário amarrar e ancorar o autoconhecimento com todas as categorias. Esse é o alicerce para desenvolver e melhorar as demais. Os poucos depoimentos coletados que retratam a busca pelo autoconhecimento são expostos abaixo.

Eu me lembro que nós fizemos um curso para consultores internos e houve colegas nossos que descobriram que não serviam para desempenhar tais funções, então você pega isso e começa a mostrar para as pessoas, para elas refletirem o que cada um é e não é, se é técnico, se é gerente. Nessas questões esse tipo de coisa ajuda. [...] Se você tem algum conhecimento teórico, até do que você pode fazer, tem que fazer reunião, tem que ser objetivo, tendo métodos para as pessoas coordenarem, como fazer projetos, etc. Se ela tem alguma noção metodológica, se você der possibilidades, ela engrena ou, pelo menos, a pessoa vai saber que esse não é o negócio dela, para se conhecer (Depoimento do Líder 4).

Nós tínhamos dois colegas que se especializaram em dinâmica de grupo na parte de relacionamento pessoal, de conhecer a si mesmo, de conhecer a empresa, conhecer as outras pessoas, que elas fazem parte de um todo, que tudo funciona interligado, então nós fizemos esse trabalho na nossa área de treinamento, como na área de relações humanas e trabalhistas (Depoimento do Líder 1).

Conhecer a si mesmo é um pré-requisito para conhecer, compreender e respeitar os indivíduos com quem se convive. De um autoconhecimento profundo, manifestam-se atitudes favoráveis a um relacionamento sadio com as pessoas de modo geral, onde há o reconhecimento das potencialidades de cada indivíduo e, principalmente, um estímulo à quebra e superação das dificuldades pessoais. Senge (1990) caracteriza tal postura na

disciplina maestria pessoal. O princípio do autoconhecimento resulta em respeito por si e pelo outro, como também pelo ambiente em que se interage.

O intelecto da pessoa, eu comecei a pensar sobre isso num seminário que eu fui em São Paulo, que falava da espiritualidade nas organizações. Participaram várias pessoas, falavam em conhecer a si próprio, em conhecer o outro, o relacionamento, eu achei interessantíssimo, e tentamos colocar em prática, pelo menos dar o primeiro passo na empresa. Tem que se começar a pensar nesse tema, não só na nossa empresa, mas em todas as empresas. E conhecer mesmo a pessoa como um todo, saber aproveitar as pessoas dentro das suas potencialidades, não pode fazer aquela coisa forçada como era antes (Depoimento do Líder 2).

Falar em espiritualidade é um tanto quanto delicado e arriscado, pois as organizações estão povoadas, sobretudo, de pessoas práticas, pragmáticas, positivistas e céticas. Mas é quase uma unanimidade o fato de as pessoas estarem buscando uma força de inspiração. Muitas já conseguem se curvar à existência de uma fonte superior de energia que as influencia e guia no seu cotidiano. Nota-se que as pessoas estão buscando aliar-se a essa fonte ao invés de tentar decifrar seus possíveis mistérios.

Essa é uma característica marcante no mundo ocidental. Talvez seja uma resposta à falta de equilíbrio, propósito e poder pessoal na vida das pessoas (Harman e Hormann, 1990; Maynard Jr. e Mehrtens, 1995).

5.1.3 Conhecimento da Organização

Se admitir que o autoconhecimento é fundamental no processo de interação com as pessoas não é tão comum, conhecer o funcionamento da organização mostrou-se imprescindível.

Desde a missão, objetivos, área de atuação, produtos e serviços oferecidos, o ambiente em que se atua, as pessoas e tudo o que está relacionado ao corpo organizacional devem ser conteúdos dominados pelo líder facilitador.

Para mim foi fundamental o conhecimento que eu tinha da empresa. Porque primeiro você passa a ter um certo controle sobre o gerente e também pelo aspecto de que quem coordena um projeto nessa linha, envolvendo uma empresa que presta assessoria, precisa ter a

capacidade de passar muitas informações por ela. Os professores que chegavam quase sempre perguntavam como era o dia-a-dia da empresa, o comportamento de certos treinandos, por que eles agiam dessa forma, etc. As questões internas, como por exemplo, na empresa existem quatro áreas, cada uma delas tem uma característica própria e, às vezes, muitos setores competem entre si, há a rixa, então para formação da turma, você tinha que saber quem colocar na turma para que o curso pudesse atingir seu objetivo. E, além do mais, tenho que administrar o aspecto da rivalidade entre as pessoas, dentro das divisões diferentes, a comercial, a divisão da distribuição (Depoimento do Líder 3).

Ter em mente os objetivos da organização é um fator que impulsiona o líder facilitador a atrair os recursos certos, que contribuirão para o atingimento dos resultados. Conhecer a organização é uma característica de suporte para mobilizar as pessoas certas, aquelas que têm as habilidades e competências necessárias para usufruir corretamente desses recursos.

Ficou evidenciada a necessidade de conhecer profundamente o aparato técnico, o funcionamento das atividades desenvolvidas e coordenadas pelo líder relativas ao seu setor, ao seu departamento, como será mostrado quando se tratar da categoria habilidades técnicas. Um resquício da visão fragmentada do ser humano mostrou posturas também fragmentadas, quando se percebeu a necessidade de se conhecer e dominar os conteúdos do trabalho, sem necessariamente compreender a fundo todo o organismo corporativo.

5.1.4 Controle e Cobrança

Acompanhar os resultados alcançados faz parte das atribuições dos líderes facilitadores. Foram encontradas evidências de que há muito controle nos ambientes em que os líderes pesquisados atuam. Segundo a concepção dos líderes, é possível que os indivíduos ainda precisem de controles rígidos durante as atividades realizadas, visto que estão inseridos em estruturas burocráticas e submetidos a tarefas e normas preestabelecidas.

As dimensões burocráticas em um continuum vêm se flexibilizando, porém isso não é suficiente para garantir que os indivíduos tenham a liberdade de agir livremente em função dos objetivos traçados, já que o espaço de produção de bens e serviços visa a resultados e, para obtê-los, o ser humano sempre sofrerá constrangimentos em sua liberdade absoluta. Percebe-se uma sutil mudança de enfoque dos meios para os fins, ao focalizar sua preocupação com o cumprimento dos objetivos, independentemente da maneira como foram

alcançados, ainda que salvaguardando e respeitando princípios éticos. O depoimento abaixo ilustra essa situação:

Embora eu seja aparentemente um cara calmo, eu sou muito exigente comigo e com as pessoas. Às vezes, o meu processo atropela o processo dos outros. Eu tenho essa consciência e, às vezes, eu recuo, porque você só cobrar também fica ruim. Você pode ser paciente mas não totalmente tolerante. Ou tolerante, mas não conivente. Tolerância, mas com limites. Como a criança, a avó alisa, a mãe dá uma palmadinha, quem é a ruim? A mãe, mas é ela quem educa. Você tem que fazer o papel da mãe no grupo. Porque se você for a avó, o grupo se perde (Depoimento do Líder 1).

Por mais que se pregue a prática da liberdade de expressão, da autonomia e da flexibilidade em grande parte das empresas de iniciativa privada e no meio acadêmico, as organizações estatais prestadoras de serviços públicos pesquisadas ainda não incorporaram totalmente uma abertura à participação dos funcionários no processo de tomada de decisão. Na gerência, algumas práticas evidenciam a infantilização do ser humano no ambiente organizacional, sujeito à supervisão acirrada para compensar a falta de sentido no trabalho e de realização profissional (Geus, 1999; Senge, 1999).

A necessidade da cobrança e de controle dos resultados faz-se presente mesmo em organizações menos burocráticas, onde há maior liberdade de atuação. As organizações não podem prescindir dos índices de produtividade e rentabilidade que o mercado e os acionistas impõem. Desse modo, a averiguação dos resultados é considerada legítima pelos funcionários, ainda mais se for considerada a necessidade de realinhar os objetivos quando esses não atingem os resultados previstos. É grande a responsabilidade dos líderes no sentido de rever estratégias e linhas de ação perante a volatilidade da realidade, como demonstram os depoimentos coletados.

O que eu disse que nós tínhamos que fazer com os cursistas essa semana? Onde nós estamos errando? E o que vocês entenderam do combinado? Porque havíamos combinado outra coisa. Aí vem o papel de cobrar, há horas em que você tem que ser duro. Você faz um contrato com as pessoas, ou elas estão testando ou não entenderam. Como eu não sei o que é um e o que é outro, temos que fazer a hora da verdade (Depoimento do Líder 1).

Então, há uma grande oportunidade, inclusive de mudar a metodologia de treinamento, quando incluímos a avaliação e, então, apresentamos para a Diretoria uma metodologia nova, diferente, atualizada e melhorada. Com isso, nós mostramos para eles que estava na hora de tirar aqueles projetos do baú, que não tiveram oportunidade, e adequá-los à realidade de hoje. Quem quer crescer está na hora. Inclusive eu os incentivei a ir fazer o

benchmarking, olhar os outros lá fora, uma das expectativas deles aqui é o seguinte: antes tinha 26, quando eles foram lá fora ver as outras organizações, viram que lá tem quatro a oito pessoas. Isso mostra que aqui não precisa tantas pessoas (Depoimento do Líder 1).

Para Senge (1999), a liderança sustenta-se na tríade missão, visão e avaliação. A avaliação é, pois, elemento fundamental que possibilita o aprendizado organizacional para corrigir e aperfeiçoar as tecnologias utilizadas. “[...] nenhum aprendizado pode acontecer sem a avaliação contínua. A chave é que a avaliação seja feita pelos aprendizes e o propósito seja aprender, ou seja, aumentar a capacidade de produzir resultados programados, e não julgar as outras pessoas” (Senge, 1999, p. 76). O que se apreende dessa citação? Que o segredo não está em simplesmente realizar uma avaliação quantitativa precisa dos resultados. O “pulo do gato” está no olhar clínico e crítico dos envolvidos, e não delegar a avaliação a alguém que não participou do processo. Quem realiza a avaliação está apto a fazer reflexões, criando-se o papel de “advogado do diabo”, lançando os “para quê” e “por quê”, com questionamentos constantes sobre tudo o que se passa naquele ambiente. Vale ressaltar que são questionamentos suscitados em todos os níveis hierárquicos, desde o operador das máquinas ao grande cacique. Essa é uma das razões pelas quais a burocracia vem definhando paulatinamente.

5.1.5 Espírito Intraempreendedor

Pessoas que promovem soluções para sua subsistência, aquelas que tomam a iniciativa, que dão o primeiro passo, são as pessoas consideradas empreendedoras. São aquelas que superam as barreiras da mediocridade, ousam e arriscam-se tomando decisões inovadoras. São aquelas que questionam, rompem e superam o *status quo*. Muitos empreendedores não conseguem adequar-se e conformar-se às estruturas rígidas da burocracia, por isso a maioria deles prefere gerir seu próprio negócio (Meyer, 1992). Desse modo, apropria-se do conceito de intraempreendedor de Pinchot (1989), mais adequado ao ambiente organizado de forma burocrática em que se encontram os líderes pesquisados.

Os intraempreendedores são importantes agentes de mudança e, passo a passo, vão transformando a realidade. Ter essa postura intraempreendedora, segundo a visão dos líderes entrevistados, significa

A vontade de a pessoa fazer e participar, de se arriscar. Mas a empresa deve respaldar os seus riscos. O novo empreendedor deve ter coragem de pagar para ver, fazer acontecer. A empresa deve oportunizar a vivência para que ele demonstre ser um líder, mostre qual é a capacidade que ele tem, as possibilidades que ele tem (Depoimento do Líder 3).

O modelo de gestão criado foi o Empresariamento com Sinergia, que permitia que todas as pessoas da organização tivessem consciência de ser empreendedoras, que definia o negócio da empresa onde todos convergissem sua ação e atitude para o empreendedorismo (Depoimento do Líder 2).

Colocar em prática o espírito empreendedor traduz-se pela geração e associação de idéias e sua implementação na forma de inovações. Tais inovações são cada vez mais necessárias para a organização se manter competitiva no mercado, como também para que haja a reciclagem dos conhecimentos adquiridos e acumulados pelas pessoas que interagem no contexto organizacional. Mas de onde surgem as idéias que provocam inovações? O líder facilitador deve criar um ambiente favorável para o desenvolvimento de idéias e iniciativas, onde seja permitido o exercício do erro e do acerto. Observa-se essa idéia nos depoimentos apresentados a seguir.

A pessoa não pode ter medo de errar, o que tem que fazer, se errar errou, tudo bem. [...] [os líderes devem dar] oportunidade para que elas [as pessoas] ponham em prática, treinem suas potencialidades. É dando espaço que as pessoas vão indo (Depoimento do Líder 2).

Eu dou responsabilidade para as pessoas. Você é a responsável, mas, no dia em que fizer uma coisa errada, você também é responsável. Agora, você está fazendo certo? Então valorize seu trabalho. Valorize-se, seja reconhecida lá para seus colegas (Depoimento do Líder 1).

É possível perceber a responsabilidade do líder facilitador como agente de mudança ao questionar, propor novas alternativas, quebrar os paradigmas solidificados e valorizar as pessoas e suas potencialidades. As inovações exigem desapego aos sucessos de venda, é o abandono e o recomeço. De forma sistemática as organizações exploram seus próprios sucessos (Drucker, 1996).

A partir dos depoimentos obtidos, ficou evidente a necessidade de contar com o apoio de todos os colaboradores de um mesmo setor da empresa, compartilhando e alternando responsabilidades, ao mesmo tempo em que se fortalece o grupo. Desse modo, possuir espírito empreendedor não é uma atribuição única do líder facilitador, mas de todo o corpo funcional. Mais adiante é evidenciada a necessidade disseminada a todos os co-partícipes da estrutura organizacional de possuírem ou desenvolverem as características do líder facilitador que estão sendo aqui apresentadas.

Não só os líderes da organização, mas todos os funcionários precisam ter a capacidade de empreendedorismo. Quando chegar a hora da verdade aqui, o que vai prevalecer é o espírito empreendedor [...] Dizem que sou ávido por mudanças e, às vezes, atropelo o limite dos outros. A competitividade é desumana. Vai ter que voltar para recolher quem ficou para trás, mas, no processo em andamento, você pode até fazer o vôo do cisne. Conhece aquela parábola do vôo do cisne? O cisne voa em forma de cunha. Por que o cisne voa em forma de “v”? Porque, a cada vez, um assume a liderança, que é quem puxa o vôo, os que estão atrás vão gritando para estimular o que está na frente, pois o peso mais forte do atrito do vento está na frente, os de trás ficam descansando. Quando o da frente cansa ele vai para o final. E quando um se fere, dois ou três saem para buscar socorro. No momento em que aquele fica bom, eles voltam para buscar seu bando ou outro bando. Mas eles sempre voam em bando. O trabalho em equipe segue o mesmo processo. É a competitividade. Quem fica para trás alguém vai recolher. O que nós precisamos é pegar os empreendedores e colocar para frente, para trabalhar e quem ficar para trás a gente vai capacitar. Lembra da avaliação? Os empreendedores têm a chance de ir para frente; quem ficou para trás vamos recuperar (Depoimento do Líder 1).

Esse é um depoimento que reflete a importância do espírito empreendedor e do trabalho em equipe, da força da sinergia e da complementaridade a partir da diversidade de experiências e personalidade dos indivíduos. Nota-se uma cumplicidade entre os “parceiros” de trabalho, não entre os “colegas”. Essa cumplicidade é ressaltada pelas trocas e vínculos estabelecidos, em que um supre as carências do outro, num movimento de comungar as responsabilidades, dificuldades e conquistas.

O espírito empreendedor é uma demanda crescente na sociedade, quaisquer que sejam os ramos de atividade. Essa idéia vem acolhendo muitos adeptos e tendo grande aceitação nas organizações, o que exige ainda mais uma melhor preparação e desenvolvimento das habilidades cognitiva e interpessoal, como será explicitado no decorrer do presente capítulo.

5.1.6 Ética

Cícero, em 45 a.C., já dizia que a mulher de César não deve apenas **ser** honesta, mas também **parecer** honesta. O que se é e o que se parece ser têm grande influência na credibilidade do líder. Na organização, o líder representa um papel, desempenhando um comportamento padronizado, socialmente planejado, que responde às expectativas das pessoas (Katz e Kahn, 1970). Dessa maneira, ele deve munir-se de preceitos confiáveis e íntegros, se pretende imprimir um clima de comprometimento nos seus parceiros. Moral e

ética são temas debatidos em todos os tempos, jamais deixando o cenário. Os depoimentos a seguir mostram a importância crescente que vem sendo dada à ética no ambiente empresarial:

Essa é uma quebra de paradigma em que a gente estabelece um compromisso de falar a verdade, falar a verdade a meu respeito porque eu falarei a verdade a seu respeito depois. Então, você já estabelece um nível de entendimento e honestidade na hora, estabelece ali, o compromisso nele (Depoimento do Líder 1).

Até a integridade da pessoa conta, se ela não tem crédito já surgem mil empecilhos. Mas se é uma pessoa que tem crédito e diz que o projeto é bom, explica como será feito, vai avante (Depoimento do Líder 2).

Há uma preocupação constante dos líderes no sentido de transmitir respeito, coerência de discurso e ação para disseminar um comportamento ético por toda a organização, seja nas operações técnicas, seja nos relacionamentos interpessoais, como é possível conferir nos trechos de depoimentos coletados abaixo.

A auditoria trouxe um maior rigor aos controles internos da organização, e esse rigor era obrigatório para fazer a idéia de lançamento das ações, pois os investidores cobram muito das auditorias e dos advogados que estão fazendo a operação. A credibilidade da empresa deve ser traduzida através dos números dela via balanço (Depoimento do Líder 5).

O que eu faço eu sempre procuro fazer bem feito, independente de chefia, de partido. Quando naquela época em que eu não fui convidado para ser chefe e era o partido que eu simpatizava que estava no poder, eu me abalei, mas fui profissional e não deixei a peteca cair. Acima de tudo, temos que ser profissionais. [...] Eu vejo que, independente de partido, de religião, temos que ser profissionais, fazer as coisas bem feitas (Depoimento do Líder 3).

A ética dos líderes facilitadores pesquisados está muito ligada à transparência de atitudes, principalmente por atuarem em setor público sujeito a critérios políticos. Desse modo, a idoneidade dos líderes é colocada à prova em todas as situações.

[...] E assumir, porque se ele não assumir como é que o resto vai segui-lo? Se ele não tiver uma consciência ética, as pessoas, num primeiro discurso, até vão atrás, mas com o tempo aquilo vai corroendo [...] (Depoimento do Líder 2).

A partir de tais depoimentos, é possível inferir que a ética serve como referência para o comportamento dos indivíduos, é norteadora dos princípios dos líderes. Não há consciência da divisão ética entre convicção e responsabilidade, na prática a ética manifesta-se seguindo

os preceitos estabelecidos pela organização. Assim, qualquer decisão a ser tomada é regida, conseqüentemente, pela ética da responsabilidade e fica restrita aos muros da organização. Tais líderes estão concentrados nos problemas organizacionais e não atingem uma extensão social, de cidadania para toda a sociedade. Por enquanto, é uma forma de atuação tímida e reclusa no que diz respeito à contribuição social.

5.1.7 Habilidades Cognitivas

A conjuntura econômico-social tem forçado uma elevação do nível de conhecimento geral dos indivíduos, se estes pretendem desenvolver um trabalho que tenha reconhecimento financeiro, social e profissional. Para os líderes, há ainda a exigência extra de promover os resultados organizacionais, trazendo mais eficiência e eficácia. Na medida em que o avanço tecnológico sugere formas alternativas de criação e realização de atividades, as habilidades técnicas e conceituais aumentam na mesma proporção. São infinitas as ferramentas disponíveis, mas elas pressupõem o domínio de seus conteúdos para otimizar sua utilização.

Para propor estratégias de ação, os líderes têm de se valer de um estudo minucioso da situação, cercado de informações que orientem o levantamento e a escolha de alternativas para um planejamento apropriado, como os depoimentos sugerem:

A primeira coisa que nós detectamos no treinamento é que nós tínhamos muitos empregados, mas a capacidade intelectual desses empregados não estava a contento (Depoimento do Líder 1).

[...] quando nós começamos a trabalhar no Centro de Treinamento, nós fizemos uma pesquisa perguntando nos órgãos que estudam o setor qual seria o tipo de profissional do nosso ramo que teria êxito no mercado. A pessoa teria que ter uma ampla formação em conhecimentos gerais. A pessoa teria que falar um idioma de língua estrangeira e informática. Era isso que nós tínhamos em 95, de uma pessoa bem-sucedida no mercado. Por outro lado, nós fizemos uma pesquisa interna e constatamos que entre os 5.400, 5.500 empregados, 1.800 não tinham o segundo grau completo. E se não me falha a memória, uns 200, 205 empregados não tinham o primeiro grau [...] (Depoimento do Líder 2).

Nesse último depoimento, percebe-se uma demanda por profissionais com qualificação maior que a dos profissionais de décadas passadas, quando a globalização não assolava o mundo. Drucker (1996) reconhece a necessidade da liderança de ter a capacidade

de trabalhar com vários idiomas, precisando de uma formação educacional superior. “Terra, mão-de-obra e capital – os tradicionais fatores de produção dos economistas – não desapareceram, mas tornam-se secundários” (Drucker, 1996, p. 43). É o conhecimento o fator diferencial para se competir nesta época de recursos intangíveis.

Aposta-se no embasamento conceitual sólido, cursos de aperfeiçoamento, pós-graduação e tudo que possa se acrescentar às habilidades técnicas necessárias para desenvolver uma atividade profissional na era do conhecimento. O depoimento a seguir é um demonstrativo do volume de investimento na educação que a organização destinou a seus funcionários.

[...] nós colocamos na área de treinamento o que nós chamamos de reembolso de cursos de língua estrangeira e informática. [...] primeiro e segundo grau nós pagávamos 100% da mensalidade, as pessoas ainda podiam escolher o local que iam fazer, se era supletivo, se era escola normal; se quisesse procurar uma escola pública, tudo bem; se quisesse uma escola particular, nós pagávamos 100%. Assim nós começamos a diminuir a diferença que existia entre aqueles que não tinham o primeiro ou o segundo graus, investimos maciçamente em cursos de informática em todos os níveis [...]. O trabalho começou a surtir efeito a partir dessa medidas. No treinamento, essas foram as grandes metas, que nós chamávamos de aumentar a capacidade intelectual do patrimônio humano, que são nossos empregados (Depoimento do Líder 2).

Os esforços nessa área tiveram reconhecimento externo quando essa organização foi merecedora de um prêmio nacional destinado à área de recursos humanos para as empresas que investem pesadamente em seus colaboradores:

O ponto primordial do nosso projeto foi o curso de capacitação gerencial. Nesse curso nós tentamos fazer, em 450 horas de aula, um minicurso de Administração. As disciplinas que estavam ali eram do curso de administração de empresas, mas também voltado para a parte bancária. Destinamos a esse curso aquelas pessoas que tinham o segundo grau completo e que queriam fazer o curso. Esse foi o ponto primordial que foi ganhador do Top de RH (Depoimento do Líder 2).

Vê-se, no depoimento a seguir, o montante de participações em treinamentos durante um ano na gestão de um dos líderes pesquisados.

Capacitamos e motivamos as pessoas com cursos, era um desafio. Só para ter uma idéia, em 97, nós tivemos aproximadamente 11.700 participações em treinamentos [...]. Nós investimos quase 5 milhões de reais. As pessoas têm que estar preparadas. Tem que ser uma pessoa criativa (Depoimento do Líder 2).

Os líderes entrevistados eram responsáveis por fornecer estímulos e oportunidades de melhoria na qualificação dos seus parceiros em face da demanda contínua por novas habilidades. Atualmente, ao se falar parceiro, tem-se a noção de colaborador legítimo, e não mais aquela mão-de-obra quase escrava. Entretanto, é possível notar a utilização do termo “empregado” no discurso de alguns líderes, ao se referirem aos funcionários da empresa. Não há uma conotação pejorativa, é apenas um bolor da burocracia.

No momento em que os profissionais dedicam-se a uma melhor formação acadêmica e técnica, o mercado inteiro sente os sinais. O incremento nas relações é tão saudável que abarca, inclusive, a esfera pessoal, indo ao encontro das relações familiares, como mostra o depoimento coletado abaixo.

Ele contava que participou de uma reunião em que as esposas dos gerentes estavam presentes. A percepção delas é que estávamos fazendo um coisa bárbara na empresa: “Esse curso mudou nossos maridos, ele participa dos deveres dos filhos, com as meninas, eles estão lendo mais, os assuntos são mais ricos, eles estão conversando mais, até meu guri voltou a estudar”. Isso explicado pelas esposas. Percebe a proporção que isso vai tendo? Sai da empresa para entrar na vida familiar das pessoas. Nas pequenas coisas, inclusive, a maneira de se portar, a maneira de se vestir. Nas agências, os gerentes na parte de administrar uma agência, estavam sendo mais criativos, estavam tratando melhor seus funcionários, porque há gerentes na rede que tratam os empregados à base do chicote, então eles passaram a fazer mais reuniões, reuniões planejadas, com uma pauta, hora para começar, para terminar, tudo isso foi acontecendo com esse curso (Depoimento do Líder 2).

A harmonia entre a dedicação ao trabalho e a família é uma preocupação cada vez mais comum aos profissionais. Pesquisas mostraram que pais bem-sucedidos no trabalho têm, proporcionalmente, problemas mais graves no relacionamento com os filhos do que pais que não tinham tanto sucesso profissional (Senge, 1998).

Diminuir os conflitos entre a família e o trabalho é uma responsabilidade dos indivíduos, tanto quanto das organizações, pois estas, basicamente, devem levar em consideração o respeito aos horários dos profissionais para com seus familiares, não estendendo em demasia a jornada de trabalho, mesmo durante a semana. A responsabilidade do indivíduo recai nas suas escolhas, identificando o que é realmente prioritário em sua vida e fazer sentir essa escolha aos que estão ao seu redor (Senge, 1998).

Há outras atitudes que a organização pode tomar a favor de uma relação familiar saudável, principalmente quando reconhece que ninguém é capaz de ter um bom desempenho profissional com relações pessoais desgastadas ou lares desfeitos. O conflito entre trabalho e

lar é atenuado quando os valores organizacionais estão alinhados aos valores das pessoas. Eles têm o mesmo significado nos dois ambientes, “só assim será possível aos gerentes parar de viver dois códigos de conduta e começar a ser uma só pessoa” (Senge, 1998, p. 339).

A busca por novos conhecimentos é um movimento contagiante, desperta os indivíduos para um melhor entendimento de mundo, donde surtem diálogos frutíferos, que geram valor a partir das conexões e das aplicações práticas. Cidadãos bem instruídos culturalmente, e não só tecnicamente, tornam-se mais conscientes, exigem um padrão de vida melhor, tentando modificar as situações ambientais passíveis de mudança, sem agredir os limites do meio.

Um entendimento de mundo mais aguçado contribui para incrementar a participação dos líderes em atividades sociais e ambientais, para que eles desenvolvam essa percepção nos seus parceiros, pois estão conscientes da sua inter-relação e interdependência com o meio que os cerca. Entretanto, ainda prevalece uma restrição física à atuação destes profissionais, pois estão embalsamados pela estrutura e cultura organizacional. Talvez a cultura da organização não seja de todo culpada, pois ela reflete o estado de consciência da sociedade. O depoimento abaixo ilustra a atuação do líder dentro do que lhe é permitido fazer.

Se o desempenho de um funcionário for ótimo, a recomendação pode ser colocá-lo em uma unidade em que o seu potencial seja mais bem aproveitado. Eu posso designá-la para uma unidade de grande porte. Aí realmente eu estarei auxiliando o desenvolvimento profissional das pessoas (Depoimento do Líder 1).

Um fator marcante nos depoimentos coletados é a valorização da diversidade cultural, étnica, dos indivíduos. Há uma força expressiva na convergência de pontos antagônicos ou, por assim dizer, pontos complementares. E os líderes facilitadores aprovam e aproveitam essas dissimilaridades, como consta neste depoimento:

A essência da pessoa você tem que buscar através da sua cultura, da sua etnia, porque cada raça tem suas crenças e seus valores, mas também cada região tem suas crenças e seus valores. O que se tenta fazer na área de recursos humanos, de treinamento, se fizermos uma analogia com a agricultura, nós temos que desenvolver as habilidades, porém temos que conhecer as habilidades de origem. Com o que ela pode contribuir espontaneamente, com aquilo que ela já traz, ou da sua cultura ou da sua etnia? Não significa que o ser humano nasceu assim e vai morrer assim, que nem aquela música “Gabriela, cravo e canela”. Mas ela pode desenvolver algumas coisas, a gente traz alguma coisa do oriental, poder da mente da seita seicho-no-iê (Depoimento do Líder 1).

A diversidade cultural é concebida como a força natural de cada indivíduo. Saber tirar melhor proveito dela sem ir contra a sua essência é um dos segredos para potencializar as habilidades inatas das pessoas. Esse depoimento mostra como esses líderes facilitadores estão ultrapassando as estruturas ortodoxas do conhecimento. Estão importando as verdades, os hábitos e os costumes de outros povos, adotando-os pela validade de seus rituais, comprovados pela experiência cotidiana da sua rotina. Além disso, é ressaltado o valor daquilo que o indivíduo traz de singularidade e que é um diferencial positivo para a organização. Outras concepções e olhares sobre as situações tendem a enriquecer seu entendimento e ajudam a propor soluções mais criativas para os problemas.

Em um primeiro momento, as habilidades cognitivas realizam suas conexões cerebrais no lado esquerdo do cérebro. Fazer as interconexões com os dois hemisférios cerebrais requer também que se explorem as habilidades interpessoais, pois as cognitivas têm um teor mais prático, técnico e objetivo. O líder facilitador deve reunir habilidades cognitivas e interpessoais em perfeita harmonia, sem sobreposição ou submissão, abstraindo o melhor de cada hemisfério cerebral. As habilidades interpessoais são detalhadas no próximo item.

5.1.8 Habilidades Interpessoais

O que se espera de alguém que coordene pessoas, senão interagir articuladamente, convergindo interesses, respeitando limitações, instigando ao conhecimento, provocando a superação de obstáculos e o alcance de desafios?

As demais categorias seriam inúteis se o líder facilitador não tivesse como pressuposto básico um bom relacionamento com seus parceiros, acima ou abaixo da sua posição hierárquica. Cada depoimento coletado comprova a importância fundamental de se estar interagindo, firmando vínculos e reafirmando pactos com seus parceiros de jornada, construindo um futuro comum de forma compartilhada, pois estão convivendo no horário nobre de suas vidas (Boog e Boog, 1995).

Quanto mais você conhece seu pessoal e se relaciona intimamente com ele, mais fácil fica administrar o técnico, o conhecimento, o operacional de uma empresa. Quando eu conheço bem você, aliás, a gente nunca consegue conhecer bem alguém, mas eu tenho que ter certo conhecimento que facilite meu relacionamento contigo. [...] Esse é um aspecto fundamental, conhecer as pessoas. Estou tentando implantar aqui uma novidade, toda sexta-feira, das três

às cinco, que a gente chama de hora de lazer. Só que eu estou sentindo que eu não consegui que o pessoal pare para fazer essa aproximação tanto quanto deveria. Quando a gente conhece melhor as pessoas, fica mais fácil interagir, trabalhar (Depoimento do Líder 1).

De que forma nós podemos trazer as pessoas para participar desse processo? [...] todos têm que estar envolvidos. O coordenador do projeto, não que ele vá ficar no topo como o senhor do processo, ele tem que estar em toda a organização naquilo que for possível, da capacidade de se relacionar ao máximo na organização. Ele tem que procurar estar em cada grupo que é criado, ir lá juntamente com a equipe principal e dizer assim: “o nosso projeto é esse, os nossos objetivos são esses e nós estamos planejando fazer isso, e o que nós precisamos de vocês é que lapidem a nossa idéia, porque aqui está no âmbito macro, nós precisamos agora que vocês verifiquem se isso pode ser implementado e de que forma pode ser implementado”. Isso tem que ser feito em todos os níveis, subníveis e quantos níveis tiver a organização informal de processo de mudança. [...] todos eles têm que ser partícipes, co-autores, para que eles não impeçam o processo de mudança. Mas se ficar só no informal, e a hierarquia formal não tiver participação, também não se consegue fazer, tem que estabelecer o equilíbrio (Depoimento do Líder 5).

Como é possível perceber nesse último depoimento, a organização informal também deve ser respeitada para que os conflitos surgidos possam ser bem conduzidos, e os interesses, harmonizados. O líder facilitador deve estabelecer um contato quase personalizado com aqueles indivíduos que têm maior influência na rede informal de relacionamentos. Conseguindo o envolvimento desses indivíduos aos objetivos propostos, o seu alcance fica mais próximo. Essa é a metade do percurso para se atingirem os objetivos; a outra metade está ancorada na estrutura de funcionamento formal, onde o líder deve garantir os recursos necessários para o desenvolvimento da atividade.

São ressaltadas as idiosincrasias de cada indivíduo integrante da organização, que não é mais vista simplesmente como um aparelho monolítico de departamentos, caixas estancadas pelas divisões físicas, mas como um organismo vivo e dinâmico. Os sistemas organizacionais abertos concebem seus integrantes como agentes únicos, responsáveis pelo funcionamento de sua complexa estrutura, e mesmo as organizações burocráticas têm se curvado às influências do ambiente externo, ainda que mantenham, em algum aspecto, seu exclusivismo ou monopólio.

Uma corrente inseparável vem se firmando à medida que os parceiros tornam-se cúmplices, conhecem-se e estabelecem a confiança mútua, convictos de que a participação de cada um é fundamental para melhorar o processo em andamento, o que deveria surgir naturalmente, só que ainda é preciso o intermédio de um facilitador, o líder. Esse envolvimento entre os indivíduos é extremamente variável, visto que o nível de consciência e

de maturidade são desiguais, e o interesse pela busca dessa consciência é heterogêneo. Nota-se a construção de relacionamentos verdadeiros do líder facilitador com seus parceiros, numa condescendência legítima, em que a complementaridade por parte dos parceiros comprometidos com os objetivos organizacionais é a constante. Os objetivos organizacionais precisam ser devidamente convergentes com os objetivos pessoais, senão a relação é efêmera.

Esse contato mais próximo dos parceiros convida, também, à eliminação das barreiras físicas, mudando o *layout* das salas e das suas divisões. A disposição física e a predisposição psicológica à parceria são mostradas no depoimento abaixo, e os indivíduos que não se adaptam a esse modo de trabalho são deslocados para outra área.

Quando eu assumi o Centro de Treinamento, eliminamos as salas, minha proposta era de trabalhar aberto. Havia duas seções na nossa divisão e havia uma rivalidade entre elas. Começamos a trabalhar todos juntos, claro que havia células de produção, cada grupo tinha um ponto em específico. Havia, então, a troca de informações para todos estarem a par do que o outro estava fazendo. [...] todo mundo entrava na minha sala para conversar, isso também é importante, porque a chefia acaba isolando a pessoa, tem que passar pela secretária – eu não tinha secretária. [...] as pessoas podiam vir direto em mim. Isso fazia que as pessoas se sentissem valorizadas. Aqui, para falar com o chefe do Departamento, tinha que marcar hora, mas eu fui quebrando isso na área. Nós dávamos liberdade para as pessoas apresentarem seus projetos. [...] algumas pessoas foram se isolando, mostrando que nesse esquema não gostavam de trabalhar. Outras ficaram, eu não tomei decisão nenhuma em tirá-los. Continuaram fazendo seus trabalhos de rotina, porque no nosso trabalho cada um tinha que procurar e conseguir seu espaço, e essas pessoas que não participaram foram ficando de escanteio, de fora (Depoimento do Líder 2).

Percebe-se a existência dos jogos de poder que habitam a organização, exigindo do líder facilitador grandes habilidades, a fim de conciliar interesses e minimizar as disputas destrutivas. Uma postura individualista incompatibiliza uma convivência saudável e produtiva onde quer que seja. Em alguns depoimentos existe essa perspectiva, como se percebe abaixo.

Quando está em jogo o poder, o ganho ou a perda, as pessoas vão olhar o que vão ganhar e o que vão perder com aquilo. Se essa matriz de ganhos e perdas der uma resultante de perda pessoal, não no sentido financeiro, mas no sentido do poder que a pessoa exerce na organização, ou seja, se ela vê que o seu poder de influência nas decisões da organização vai ser diminuído, ela tende a se colocar contra o processo de mudança. Um outro problema é, se todos na coalizão estão engajados no processo de mudança, como convencer as pessoas que estão na base, sabendo que há “inimigos”, aqueles que declaradamente são contra a administração, e tu tens uma corrente sindical que tens que trabalhar, que é um processo mais amplo, onde boa parte dos empregados segue fielmente o comando sindical, haja vista que nós temos uma estrutura sindical especificamente no nosso setor [...] (Depoimento do Líder 5).

Todas as imposições feitas aos indivíduos sem o seu consentimento não surtem os mesmos efeitos de décadas passadas, que era de aceitação passiva. As reações adversas são manifestadas com uma convicção muito maior, ainda mais quando os indivíduos são regidos por uma legislação que protege a estabilidade no trabalho. Assim, as disputas por poder deixam clara a busca pelos interesses classistas em primeiro lugar, exigindo um grande trabalho político por parte do líder facilitador para atrair mais pessoas para os interesses da organização e do bem comum *a priori*. O depoimento abaixo comprova como é árdua essa tarefa.

[...] *um projeto de mudança atacando* [grifo da pesquisadora] *as pessoas e não os processos, pois tínhamos que afetar uma cultura já enraizada e não era possível fazer isso meio “goela abaixo”, onde era oferecido um pacote fechado e ali estivesse a fórmula do que eles teriam que fazer. Nós queríamos ir “cooptando”, no lado positivo, as pessoas para o processo, que elas fossem, ao longo do tempo, se engajando no processo, pois a mudança traz o risco da privatização, o risco da competição, uma matriz de riscos que nós tínhamos como sensibilizar os funcionários, ou boa parte deles, pois é uma utopia querer trazer todos eles, mas as pessoas-chave do processo nós tínhamos que trazer para o nosso convívio e mostrar para eles que as mudanças eram necessárias e que um caminho para as mudanças seria aquele que nós estávamos estudando e nós queríamos discutir com essas pessoas o caminho melhor a seguir. Nós já tínhamos uma idéia, um caminho, mas faltava lapidar esse caminho. Nós não queríamos mostrar uma coisa feita, pronta, mas uma idéia a ser discutida* (Depoimento do Líder 5).

Partindo-se de uma visão mais otimista, o depoimento do Líder 1 revela semelhanças com o preparo do solo e o trato com as pessoas, uma metáfora para explicar como cada ser possui características próprias a serem respeitadas. O líder facilitador, apesar da autoridade que deriva de seu cargo, precisa conquistar a confiança dos indivíduos com quem se relaciona, pois, como já foi exposto em capítulo anterior, o poder está mais nas mãos dos seguidores do que unicamente do líder.

No primeiro momento, é preparar o solo, depois plantar e, então, cultivar para depois colher. E nem sempre você colhe. Primeiro tem que ter duas coisas que estão muito unidas, paciência e persistência. Quando você lida com seres humanos, tem que saber que precisa dessas duas características. Outra coisa interessante é você ter a percepção de que você tem que respeitar a cultura do ambiente onde você está entrando, entendendo cultura como o espaço de cada ser humano. É aquilo invisível que está dentro de você. E o território, que é o geral. Você tem que respeitar o espaço individualmente e o espaço que o grupo ocupa, para depois, então, começar a propor alguma coisa (Depoimento do Líder 1).

As organizações em que os líderes pesquisados atuam têm um contingente elevado de funcionários, o que requer infindáveis contatos, incansáveis tentativas de atrair o maior número de pessoas para a causa em andamento. O líder facilitador deve desenvolver a capacidade de negociação para dar suporte ao processo, na busca de solidificar qualquer proposta em que seja necessário o consentimento dos parceiros, do qual, atualmente, não se pode fugir em nenhum momento. A negociação tem como base uma demonstração de perdas e ganhos do indivíduo em uma situação em específico, mas que pode ser equilibrada quando há ganhos dos dois lados em jogo.

[...] o que se buscava é que as unidades de negócio (agências) e as unidades de desenvolvimento e suporte (departamentos) tivessem um contrato de resultados com a organização e negociariam com o escalão maior. As unidades de negócio negociariam com as unidades empresariais (gerências regionais) e essas com suas diretorias. As unidades de desenvolvimento e suporte negociariam também com as suas diretorias. [...] Quem define o crédito, o financiamento, as operações são as agências; o cliente mantém contato com a organização através das agências, faz seus negócios através das agências, por isso houve uma nova nomenclatura. [...] O contrato parte da base para o ápice. Para atingir os resultados que a organização como um todo quer (Depoimento do Líder 2).

Há uma questão muito séria no setor estatal que é a falta de continuidade dos programas de uma gestão para outra, haja vista os trechos de depoimentos abaixo.

Aí vem a forma de envolvimento, nós trabalhamos as pessoas, mas naquele período nós só conseguimos trabalhar 300 gerentes, e nós temos mais 500 a 600 pessoas a serem trabalhadas, porque essas outras pessoas seriam as que estariam nas outras coalizões, porque nós só estamos tratando dos gerentes, e esses gerentes fazem parte da coalizão dominante. Esse era um problema. Aí entra outro problema que se chama descontinuidade administrativa diante da própria gestão (Depoimento do Líder 5).

A partir desses exemplos, é possível notar a perda da credibilidade das diretorias, o que causa forte resistência ao aceite de idéias e comprometimento com os programas e propostas. O baixo desempenho de gestões passadas pode prejudicar a implementação de propostas na administração subsequente. São os percalços da política de interesses próprios em detrimento do bem comum.

Dependendo da forma como um diretor sai, o que entra já rejeita todos os projetos que já haviam sido feitos antes, [...] “meu interesse é outro”. Além disso, tem a questão pessoal, quer dizer, aquela ali é a minha cachaça, mas não necessariamente todo mundo gosta de cachaça. Mesmo não havendo briga, nem nada, há as concepções que a pessoa está trazendo com ela para dentro da organização. Os valores, os princípios podem se chocar, porque o perfil da

pessoa vai influenciar se eu devo continuar com o projeto ou refazer ou parar com o projeto. Tudo isso são complicadores do processo de mudança que efetivamente só trazem trauma, e a mudança não sai, ela não acontece. São impedidores da mudança (Depoimento do Líder 5).

Pena que não deu seqüência. Acho que o maior erro que uma empresa pública pode cometer é mudar as coisas em cada gestão e não dar continuidade aos projetos formulados (Depoimento do Líder 2).

O desafio aos líderes facilitadores reside na conversão do descrédito em convicção, confiança e dedicação quando se adquire a convergência de idéias e atitudes entre os parceiros. Há tentativas isoladas de retroceder esse preconceito, já havendo consciência por parte dos diretores dos desgastes físicos, emocionais e financeiros que acontecem quando há a interrupção de projetos em andamento.

Porém, quando as propostas são aceitas e implementadas com sucesso, o ganho psicológico e moral é muito grande. Um clima de união e orgulho é estabelecido, o que revigora um ambiente inchado de normas e entraves burocráticos. Essa clima de satisfação é comprovado pelo seguinte depoimento.

O projeto da participação nas operações de fazer normativo ou participativo teve como resultado que os medidores eletrônicos estão sendo usados por todo o país. [...] a gente vê a satisfação de muitas pessoas, a própria atitude delas e o respeito que a área tem na empresa. Eu simplesmente dei continuidade ao trabalho que já vinha sendo feito por outras pessoas. Na hora que eu assumi, eu não mudei nada, não interrompi nenhum projeto que estava em andamento, eu não vim com nenhuma idéia genial. Na verdade, o que a gente fez foi continuar implementado algumas coisas que já estavam sendo feitas (Depoimento do Líder 4).

Aqui entra novamente a humildade em seguir os caminhos já traçados e apostar na idéia da gestão anterior. Não é preciso mudar as estratégias e refazer os objetivos, mas valorizar as boas iniciativas e concluí-las.

As atitudes pessoais de cada indivíduo estão embasadas nas referências solidificadas ao longo de suas vidas. Isso é saudável e irremediável, até que não prejudique a aceitação de novas idéias e mudanças, pois se precisa da reciclagem e da mudança de mentalidade, uma revisão das concepções, visões de mundo e paradigmas, para orientar a caminhada de cada um, ao mesmo tempo em que se traduzem por novos hábitos na prática diária (Senge, 1990). O líder deve despertar seus parceiros para a necessidade dessa flexibilização, sem a qual a própria organização não se renova.

Para isso, é preciso muita sensibilidade do líder facilitador, para que ele seja um mediador, um agente de mudança e não um ditador para impor as novas concepções. O papel da liderança é articular os motivos que compelem as pessoas e as organizações à mudança (Mohrman e Mohrman Jr., 1995). Certamente, cada indivíduo tem sua contribuição e valor, cada indivíduo vivenciou experiências diferentes, o que, compartilhado, acresce nas referências de ambas as partes, pois o intercâmbio dessas experiências tende a enriquecer e ampliar o entendimento dos assuntos do mundo da vida daqueles que se mostram abertos e interessados.

O projeto aborda o ser humano como um todo, é uma concepção holística. Uma formação do indivíduo, uma preparação do indivíduo tanto na sua qualidade de vida, quanto no seu desenvolvimento (Depoimento do Líder 2).

O trabalho do líder, ao interagir com as pessoas, é observá-las como indivíduos singulares que precisam de dedicação e confiança para compartilhar todos os seus momentos, inclusive os de fraqueza e angústia, que não podem ser mais ignorados. Os depoimentos abaixo confirmam que esse fato não é tão raro quanto se pensa

[...] ele tem que se travestir de agente que traz a coesão dentro da equipe e que ele possa identificar os problemas particulares das pessoas e que trate desses problemas particulares dessas pessoas, porque também eu vou às pessoas pela estrutura informal (Depoimento do Líder 3).

Começamos também a dar uma assistência à qualidade de vida das pessoas, montamos um projeto quase idêntico aos Alcoólatras Anônimos, porque nós descobrimos que dentro da empresa havia uma grande quantidade de pessoas que eram dependentes do álcool, trabalhamos diretamente com exercícios físicos de ginástica laborial, campanhas contra Aids, contra drogas e dinâmica de grupo, principalmente na parte que diz respeito às relações interpessoais. Com isso, tínhamos um leque de cursos ou habilidades fazendo com que as pessoas tivessem um crescimento, tanto intelectual, quanto na parte de qualidade de vida (Depoimento do Líder 2).

Além dos inúmeros esforços por parte dos líderes facilitadores para conquistar a confiança dos funcionários da organização, mobilizando-os rumo à superação de modelos ultrapassados e à coesão das equipes em torno das idéias construídas, ainda é preciso um esforço extra para convencer os administradores dos recursos financeiros a investir grandes somas no corpo funcional. Faz-se necessário um respaldo financeiro para oferecer condições

de trabalho mais saudáveis, no que tange a programas que os valorizem e os desenvolvam. Assim como o líder facilitador deve procurar melhorar suas habilidades cognitivas e interpessoais, todos os funcionários também devem contar com essa possibilidade, com a contrapartida da organização.

Nós só conseguimos convencer a Inspetoria pelos números que levantamos do absenteísmo. [...] a Inspetoria não tem uma visão de recursos humanos, eles acham que esse tipo de projeto tem pouco significado para o banco, eles acham que o foco da empresa é mais voltado para o mercado, para a captação de recursos, eles têm uma visão um pouco limitada, mais para a área de capital (Depoimento do Líder 2).

Depende muito da pessoa que está no comando, do que ela pensa, se ela tem uma visão mais ampla, se ela quer investir na pessoa e proporcionar o crescimento dos empregados como a gente fez. Eu acho que tem uma validade muito grande (Depoimento do Líder 3).

As empresas estão pensando muito quando se trata em investimento nessa área de treinamento. As empresas têm se especializado cada vez mais no seu negócio, elas terceirizam as outras áreas. Elas se concentram no trabalho-fim, mas é uma pena que esteja se partindo para essa terceirização e que elas não estejam preocupadas em desenvolver as pessoas. O negócio é vender produtos, não é uma sala de aula, uma escola. Mas são as imposições do mercado. Para se tornar competitivo, eles acabam enxugando algumas áreas, não pensam em investimento, pensam em custos (Depoimento do Líder 2).

Não há garantias mensuráveis de que as tentativas de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e propiciar seu desenvolvimento venham realmente surtir efeito, daí o descrédito da área de recursos humanos. Seus esforços são, muitas vezes, em vão, pois as pessoas precisam estar predispostas, disponíveis e abertas a percorrer o caminho interno do autodescobrimento, a responder os seus porquês. Talvez, por isso, as propostas da área de recursos humanos não sejam condizentes com a filosofia, com as crenças e com a maturidade dos habitantes do “limitado e vasto” mundo organizacional. O depoimento a seguir destaca esse paradoxo e a necessidade de possuir aptidão para se trabalhar cercado de pessoas.

[...] até porque trabalhar na área de desenvolvimento de pessoal e de treinamento as pessoas têm que gostar. Você tem que trabalhar com pessoas e cada pessoa é um mundo (Depoimento do Líder 1).

Um fator relevante no estabelecimento de relacionamentos é a informação por meio da comunicação. É preciso informar os fatos, disponibilizar os conhecimentos e clarificar os

objetivos a todos para aproveitar as contribuições dos indivíduos espalhados pelos diversos setores organizacionais. A comunicação é apenas uma ferramenta para estabelecer o diálogo e, depois, uma discussão hábil (Senge, 1990), em que se busca alcançar um pensamento convergente dos assuntos em questão e também para criar um clima de comprometimento e união entre seus membros. As reuniões como forma de troca de informações estão em evidência no próximo depoimento.

Nas reuniões mensais, você tem um momento para arrumar a casa, lavar a roupa suja [...]. A gente fazia reuniões. O programa já previa uma série de avaliações mensais para avaliar os projetos [...], primeiro só com as chefias, depois com os funcionários, para saber como é que estão os projetos. Então, nós aproveitamos essa reunião para colocar a todos os nossos colaboradores tudo o que estávamos fazendo, deixá-los todos cientes. Às vezes, até dentro da mesma área, falta comunicação e um não sabe o que o colega está fazendo. Nós tentamos fazer isso. Com isso, as pessoas participavam. Acho que participar, dar sua opinião, colocar o que se pensa também é importante, e todos têm essa oportunidade (Depoimento do Líder 2).

Mesmo o nível mais baixo da hierarquia era chamado a fazer parte das reuniões, que também servem como uma forma de valorização dos indivíduos.

Nós queríamos mostrar a importância do trabalho do jardineiro, elogiávamos. Qualquer pessoa fica satisfeita. A coisa mais feliz para ele era quando alguém se espantava com a beleza do jardim do Centro de Treinamento, e eu fazia questão de chamá-lo aqui e mostrar a pessoa. Mesmo nos trabalhos pequenos, pequenos em parte, nós procurávamos valorizá-los. A pessoa do cafezinho, ninguém dá importância, mas se o cafezinho não está na hora certa do “coffee break”, aí o pessoal vê como cada um é importante e faz falta se não faz a sua parte. Todos têm a sua contribuição para que o projeto dê certo, tenha sucesso. Nós fazíamos reuniões mensais com todos (Depoimento do Líder 2).

Os pequenos detalhes fazem uma imensa diferença quando se coloca tudo em conjunto. O cuidado com a jardinagem, a cortesia de um cafezinho, até a simpatia da recepcionista são alguns exemplos. Independentemente da postura das lideranças, o trato educado e cortês com as pessoas de todos os níveis hierárquicos, culturais ou econômicos é uma virtude que desperta em si e nos outros grandes alegrias e surpresas. Para o líder facilitador, essa é uma virtude ainda mais admirada, pois ele é um símbolo em que os funcionários se espelham e que reflete a filosofia e o clima que impera no trabalho e em toda a organização.

Um processo em franco andamento nas corporações é o de delegar responsabilidades aos parceiros. Desse modo, cria-se a oportunidade de não só atingir um maior

comprometimento, mas, sobretudo, de aproveitar todas as potencialidades dos indivíduos, sua dimensão operacional, passando pela dimensão intelectual, sua capacidade de julgamento. Assim, delegar responsabilidades estreita a ligação entre as dimensões esquecidas do ser humano (Chanlat, 1992).

Para trabalhar com as pessoas, tem que ter a energia, a cobrança, não é só fazer festa. Tem que ser uma gestão participativa, no sentido de delegar a responsabilidade para as pessoas e saber cobrar essas responsabilidades. É preciso definir bem os objetivos para que a responsabilidade fique mais clara (Depoimento do Líder 1).

Nos próximos depoimentos é possível identificar a importância de se conhecerem profundamente as pessoas com quem se trabalha, para poder melhor aproveitar suas potencialidades, que, na sua essência, são o potencial da organização, independentemente de tecnologia, tamanho ou estrutura. Dessa forma, desenvolver o que está falho é também aprimorar e ampliar as possibilidades de ser mais eficiente e eficaz.

No momento em que foram disponibilizados relatórios de quem são meus clientes, a qual cliente eu tenho que dedicar mais tempo, qual cliente eu tenho que conversar, qual o cliente da minha agência que eu posso deixar mais à vontade. Quando se dá todos esses rumos, é possível perceber onde você está situado. [...] Tudo isso é importante para criar uma estratégia, a partir do momento que você sabe quem são seus clientes, quem são seus empregados, as suas formações, o perfil de cada um, como é o meu município [...] (Depoimento do Líder 2).

Nós montamos um projeto e conseguimos, em 98, completar com todas aquelas pessoas que tinham cargos de chefia. Desde o chefe de serviço ao gerente geral da agência, nós tínhamos o seu perfil. O que dizia mais ou menos esse perfil? Os cursos que a pessoa tinha feito, o cadastro cultural, dizia sobre o seu relacionamento familiar, o seu relacionamento com a sociedade, era um questionário grande, até questões mais fáceis, de quais cargos ele gostaria de chegar na empresa. No patrimônio humano, desenvolvemos a parte de desenvolvimento gerencial, que era o curso de capacitação, o desenvolvimento de empregados, a qualidade. Nós conseguimos fazer tudo isso através de pesquisas que foram nos dando o que fazer (Depoimento do Líder 2).

Percebe-se que as organizações pesquisadas têm progressivamente se esforçado para criar um clima organizacional mais saudável, orientando suas ações ao encontro das expectativas dos indivíduos, em termos gerais. Porém, ainda há muito que avançar no sentido de que os objetivos individuais caibam nos objetivos organizacionais. Esse é o grande desafio dos líderes facilitadores.

5.1.9 Visão

A imagem de futuro que se busca criar é o caráter de possuir uma visão; em outras palavras, visão se traduz pelos resultados que se pretende alcançar (Senge, 1999). Na verdade, visão não é um conceito abstrato, como muitos consideram. Está mais para uma ferramenta prática para direcionar as decisões diárias. Instituir uma visão na organização requer um complemento que é a missão a ser seguida. Por missão, entende-se um norte a seguir, “um propósito duradouro que permite equilibrar as pressões inevitáveis entre o curto e o longo prazos. [...] A visão traduz a missão em resultados planejados realmente significativos e orienta a distribuição de tempo, energia e recursos” (Senge, 1999, p. 71). Essa conceitualização clarifica o sentido de visão e missão, muitas vezes usado de maneira errônea. Percebe-se a necessidade da visão em vários depoimentos. Alguns trechos estão retratados aqui.

[...] nós valorizamos as pessoas que conseguem enxergar um pouco à frente. Elas não podem ficar no agora, têm que enxergar caminhos novos, têm que ser proativas, que elas saibam que é um desafio mas que terá uma recompensa depois [...](Depoimento do Líder 3).

As mudanças iriam mudar a proposta do papel do gerente, que ele seria o líder ou o comandante de novos negócios. A empresa deixa de simplesmente gerar e distribuir energia, passando a ser uma empresa com uma visão macro, buscando novos negócios, em todos os setores da economia de Santa Catarina (Depoimento do Líder 5).

Construir e compartilhar essa visão é tarefa do líder facilitador, mais uma vez um agente, um mediador que desperta os indivíduos para as necessidades transitórias do contexto, mostrando que há sempre oportunidades para criar e explorar. Os depoimentos seguintes mostram a relevância de se ter visão.

[...] não precisa ser um conhecedor profundo de todos os assuntos, mas precisa ter essa visão de mundo para trazer essa visão de mundo para dentro do projeto dele (Depoimento do Líder 3).

Eu não sei a capacidade do mercado. Tenho capacidade de aumentar o consumo? Onde é o ponto de equilíbrio da empresa? Qual é a capacidade dela? O que é que meus concorrentes estão fazendo? Quando eu tiver esse leque de informações eu posso, então, traçar uma estratégia para desenvolver as habilidades dos meus funcionários e as minhas habilidades (Depoimento do Líder 2).

Uma visão clara e um propósito bem trabalhado podem despertar o real interesse dos indivíduos. Havendo identidade de objetivos, o engajamento das pessoas para com a organização é natural e espontâneo. Isso é uma força libertadora que solta as amarras do controle e da supervisão. No cotidiano das organizações pesquisadas, a visão está voltada para a visualização de tendências e a definição de caminhos a percorrer.

A definição desses rumos exige um conhecimento aprofundado da organização, sua capacidade produtiva, a possibilidade de expansão e tudo que possa estar relacionado a ela. Como é possível notar nos depoimentos coletados, precisa-se de um conhecimento sólido do ambiente interno e externo à organização para que os objetivos traçados sejam condizentes com a realidade.

O trabalho de reuniões mensais que se fazia era um momento de avaliação, onde estávamos e onde iríamos chegar, que recursos necessitamos. Era uma hora de reflexão, mas o mais importante é saber onde está e onde tinha que chegar (Depoimento do Líder 2).

Importante é o foco que você quer com as pessoas dentro da organização. Dentro do treinamento, você tem que fazer com que as pessoas busquem conhecimentos alinhados à organização. Antes, as pessoas faziam qualquer curso, mas agora você tem que alinhar com os objetivos da organização. [...] que seja alinhado à filosofia da organização, isso não significa restringi-lo, pois o indivíduo tem que crescer [...] (Depoimento do Líder 1).

[...] nós temos que ter muito claro qual é a nossa visão e nossa meta, hoje. Daqui a pouco pode vir a privatização. Tenho que achar alternativas para uma nova estrutura e me preparar e não me desesperar, ver que é um caminho novo (Depoimento do Líder 4).

A visão de futuro leva também à realização da avaliação, não ao controle dos métodos, mas o atingimento dos resultados. A avaliação desses resultados pressupõe o abandono de métodos, de tecnologias que não servem mais ao propósito da organização. Esse abandono é desafiador e abre caminhos para a utilização de algo novo (O'Brien *apud* Senge, 1999). Uma constante revisão dos métodos, da visão e da missão que sustentam a organização é o objetivo da avaliação.

Os líderes pesquisados demonstram estar conscientes da necessidade de compartilhar os rumos a seguir e, a partir daí, em conjunto com os parceiros, traçar os caminhos para atingir a visão almejada. Os processos estão entranhados de tal sorte que restringir essas informações compromete o envolvimento dos indivíduos, seu grau de motivação e a perda de grandes oportunidades. Diante disso, é necessário que se instale um clima de abertura e

confiança para que os parceiros sintam-se à vontade para emitir opiniões verdadeiras sobre os assuntos em debate. Novamente, as categorias se inter-relacionam. Por um lado, faz-se necessário ter um relacionamento interpessoal construtivo e, por outro lado, um aprendizado contínuo diante de novas situações, para que a visão atinja os resultados previstos.

5.1.10 Sentido

Encontrar significado naquilo que se faz, no que se é, naquilo que se tem ou se experimenta é uma das categorias dos líderes facilitadores. Desenvolver suas potencialidades e praticar suas habilidades pessoais e profissionais poder ser um objetivo, um desafio ou uma missão que poderia pertencer a qualquer pessoa. Mas os líderes facilitadores, além de ter essa característica, procuram despertar as outras pessoas para a sua missão e promovem o descobrimento do propósito de vida de cada parceiro.

A logoterapia, termo da psicologia cunhado por Frankl (1991), traduz-se pela terapia do sentido. É uma proposta que busca o encontro de sentido em todas as situações do cotidiano do indivíduo. Independentemente do que lhes dizem, os líderes devem buscar um significado pessoal para as circunstâncias com as quais se deparam. Um sentido de vida maior impulsiona os indivíduos a suportarem determinadas situações que poderiam parecer sem significado. Destarte, a razão que move as pessoas é extremamente pessoal e intransferível.

Handy (1999) entende que tanto as instituições quanto os indivíduos têm uma contribuição a dar ao mundo, e cada um deles é responsável por descobrir qual é a sua contribuição. Aos líderes, cabe a tarefa de descobrir o que é único nas organizações, desenvolver e expressar essa singularidade, para que elas, talvez, possam se tornar imortais. Os entrevistados expuseram em seus depoimentos a necessidade de reconhecimento pela dedicação e empenho ao executar uma atividade. Nesse aspecto, os estímulos impulsionam os líderes para o trabalho e geram satisfação por saberem que o que estão fazendo tem o respaldo, a aceitação e o reconhecimento dos funcionários. Assim destaca o próximo trecho de depoimento coletado.

Era desafiador, nós queríamos fazer e essa foi a maior recompensa. Quando a gente vê que as coisas estão dando certo e que o trabalho está surtindo efeito, mesmo com um elogio, isso é importante, é um elogio. [...] o “feedback” positivo dos empregados, num telefonema eles

mostravam a sua satisfação, a vontade de fazer mais cursos, por exemplo: “O curso que vocês estão coordenando é fora de série. Dá para fazer outro? Vai ter especialização?” [...] A questão financeira é importante, até pela crise que nós estamos vivendo, mas não é o primordial. O fator primordial é o desafio e saber que estás no rumo correto, trabalhando o caminho certo, o tapinha nas costas, o elogio. O brasileiro gosta de tocar nas pessoas. É por aí. Isso é importante (Depoimento do Líder 2).

Outra questão clara nos depoimentos é a possibilidade de colocar em prática suas idéias, aquilo que os líderes facilitadores acreditam que será útil para a empresa e para os funcionários. É uma forma de se expressar, expondo seus valores e suas crenças. Assim, o ambiente de trabalho deve dar espaço para que os indivíduos tenham a liberdade de mostrar suas “verdades” e no que elas podem contribuir com o todo organizacional, a princípio, em um sentido restrito. E num segundo momento, em sentido global, quando atinge a sociedade de uma maneira mais ampla, a começar pela família dos funcionários – os parceiros.

O mais gratificante que eu senti nesse momento foi colocar em prática as idéias. Quando você vê o nascimento das suas idéias e elas se transformam em realidade. E depois, quando as pessoas davam um “feedback” positivo do curso, da parte de treinamento e também reconhecido nacionalmente com o Top de RH. Uma das maiores surpresas foi o Top de RH, pois as maiores empresas do país estavam ali. Uma das 20 empresas que melhor tem desenvolvido a área de recursos humanos. Essa é a parte mais gratificante [...] E o significado foi poder ajudar as pessoas a se desenvolverem tanto na parte intelectual quanto ajudar na melhoria da sua vida, do seu relacionamento. Quando você trabalha na área de recursos humanos, principalmente no desenvolvimento de pessoas, você não está ajudando só aquela pessoa, você está ajudando na família, na comunidade e até a fazer um país melhor, porque ao desenvolver a capacidade das pessoas, elas começam a influenciar outras, os filhos, por exemplo, o vizinho, o primo, todo mundo. Isso é fundamental quando você sabe que está ajudando as pessoas a ter uma vida melhor e, conseqüentemente, ajudando a todas essas camadas. Esse é o sentimento que eu tenho, e não tem preço que pague. A empolgação era tanta que uma vez os alunos da universidade foram ao Centro de Treinamento me convidar para dar uma palestra sobre cargos e salários, e isso é muito bom. Você acaba sendo reconhecido pelo trabalho que você desenvolveu. Essa é a melhor parte de estar à frente de um projeto (Depoimento do Líder 2).

Percebe-se o entusiasmo dos líderes pesquisados ao falar de suas realizações e da importância dos projetos desenvolvidos quando envolvem a melhoria da qualidade de vida das outras pessoas. A satisfação pessoal é o melhor combustível para continuar desenvolvendo projetos dessa natureza. Handy (1999) explica que as organizações que sobrevivem por muito tempo não pensam só no lucro e no crescimento financeiro. Elas difundem a excelência, o respeito pelo outro e a capacidade de tornar as pessoas felizes - dar alma, vida à organização.

O depoimento a seguir mostra que não é por buscar benefícios pessoais que o líder facilitador dedica-se à coordenação de projetos de mudança organizacional, mas pela consciência de que os maiores beneficiados serão os próprios indivíduos e a organização.

[...] Eu vou plantar, cuidar da plantinha até que ela floresça. Se eu chegar até o florescer da planta já está ótimo. Mas quem vai fazer a colheita é o pessoal daqui. Os resultados são para a organização e para as pessoas, não para mim. Por isso que eu digo que é uma missão. Se eu conseguir fazer isso dentro desses nove meses está ótimo. Eles vão se amar mais e, amando mais, eles vão amar os outros e vão produzir melhor, com consciência. Você tem que estar consciente do que está fazendo (Depoimento do Líder 1).

O depoimento abaixo demonstra quão gratificantes foram as experiências vivenciadas e um desejo de poder retribuir à organização por tais oportunidades. São as recompensas pessoais pela dedicação nos projetos desenvolvidos. Há a aceitação da morte, o que, para algumas pessoas, é amedrontador; para outras, significa um fator motivador, no intuito de aproveitar melhor os momentos, pois trata de mais uma etapa da vida a ser cumprida.

[...] a partir do momento que eu admito que eu vou morrer um dia, eu passo a viver mais intensamente a vida. Então, a partir do momento que eu posso perder o meu emprego, eu dou mais valor ao emprego que eu tenho. [...] Acho que ter participado desses três projetos não significa ter esgotado os desafios. Mas os desafios futuros certamente não serão tão desafiantes quanto os que eu tive no passado. Acho que eu tenho condições mais de ser um consultor dentro da empresa do que um agente de mudança estando à frente de um projeto. Porque como eu estou com a visão ampliada e nem todos tiveram a oportunidade que eu tive, então eu tenho uma certa vantagem em relação a muitas pessoas. Uma vantagem que eu posso repartir o que eu tenho com os outros. Se eu estiver à frente de um processo, comandando um único projeto, acho que eu não vou poder passar o suficiente para as pessoas (Depoimento do Líder 5).

Sutilmente, as pessoas mostram-se impotentes diante da altivez da morte e do que move os indivíduos, deixando transparecer a necessidade de um encontro mais próximo com os conhecimentos espirituais e com tudo aquilo que fora pouco valorizado até então.

A categoria que busca um sentido para a vida e para os fatos com que se depara nessa vida relaciona-se intimamente com o eu interior, os valores de cada um, o nível de consciência e maturidade que cinge os lados intuitivo e abstrato com o lógico e racional. A disputa antiga entre emoção e razão cede espaço para um convívio mais amigável, buscando a complementaridade ao invés da sobreposição, e se tem percebido mais e mais que o equilíbrio se dá quando essas polaridades são cultivadas com o mesmo esmero.

Diante do que foi discutido até aqui, espera-se ter mapeado as categorias que o líder facilitador deve cultivar para exercer suas atribuições, que ele seja capaz de oferecer aos seus parceiros a possibilidade de desenvolver essas categorias, afinal um líder facilitador nada mais é que um líder de líderes.

A forma que essas categorias estão expostas não demonstra as imbricadas relações entre uma e outra, visto que elas são solidárias umas com as outras, ou seja, desenvolver uma categoria pode levar a desenvolver outra sem que se perceba ou se planeje, pois o ser humano, como se expôs e se repete mais uma vez, é um ser multidimensional. Ele se sustenta nas esferas biológicas, sociais e psicológicas que conduzem suas relações. Mesmo que os indivíduos tenham maior habilidade em alguma categoria em específico, as outras também estão presentes, porém em menor proporção. Lança-se o desafio de buscar desenvolvê-las todas, para que todos sejam um pouco melhores do que foram ontem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

“Conseqüentemente, chegaríamos a uma sociedade participativa quando todos os cidadãos tomassem parte ativa, consciente e eqüitativa nessa tríade de produção, gerência e usufruto dos bens de uma sociedade” (Dantas, 1988)

Todos os indivíduos são líderes. Em algum aspecto ou circunstância da vida já desempenharam ou irão desempenhar o papel da liderança. Mas em que nível? Em que grau de profundidade? Serão líderes autocráticos, centralizadores ou facilitadores? Depende. Sim, depende da consciência, da maturidade de cada um. Os ousados, os pioneiros podem ser censurados, ridicularizados, mas também podem ser idolatrados e glorificados. O que define um ou outro adjetivo é a coragem de transpor os limites, de propor algo novo que leve em conta algo mais que a lógica de mercado e os fins utilitários.

Com isso, remete-se a reflexões profundas de onde se quer chegar com tanto esforço para sobreviver na selva da ciência. O desafio foi lançado: sejam melhores a cada dia. Mas descobrir o porquê desse movimento é o segredo, decifrar esses mistérios significa desvelar o sentido da vida de cada indivíduo. E Viktor Frankl tem grande responsabilidade nisso: deflagrar o estopim dos porquês.

Gardner (1990) afirma que a população americana aguarda ansiosa por um grande líder. Pode-se ir além, o mundo inteiro aguarda por um ou vários grandes líderes. Onde estão os Gandhi, os Martin Luther King? Talvez o problema esteja aí: todos aguardam a iniciativa de um herói, de um ser superior, e esquecem ou fingem não saber que todos podem estar liderando pessoas em prol de uma visão mais abrangente, de uma vida mais solidária, mais humana, mais íntegra, mais simples. É preciso mobilização e consciência social. E aí está o verdadeiro desafio das lideranças atuais depois que se descobre o significado que essa luta tem para cada um. Transpor os limites organizacionais e atingir a esfera da comunidade, e depois se espargir para o mundo, deve ser o escopo maior do líder facilitador.

Se os interesses em jogo fossem realmente ligados ao coletivo, ao bem comum, seria fácil. Então, não haveria tanta dificuldade em liderar, porque hoje a consciência coletiva, de massa, pensa que a liderança deve que ser exercida por magos e malabaristas, super-homens num mundo sem lei. Impera a primeira pessoa do singular – eu –, depois os “meus favorecidos” e, lá por último, pensar em nós, no plural, no “resto”.

A urgência de uma nova postura é notória. A ampulheta dos paradoxos vai virando, dando uma nova chance a cada raiar de sol, a cada germinar de semente. Nova chance aos líderes de fazer algo e a todos de modo geral. Mais uma vez e sempre **todos** são responsáveis por fazer a diferença. Entretanto, essas chances vão diminuindo ao passo em que os próprios indivíduos vão esgotando as possibilidades de viver uma vida do modo mais salutar.

Para isso, faz-se necessário ancorar a postura de facilitador na criação de um bom relacionamento interpessoal com o autoconhecimento. Via de regra, todas as categorias estão inter-relacionadas, mas a busca por se conhecer é o alicerce para desenvolver e melhorar as demais. Esse tema pode não ser novidade, mas, na prática, pouco se faz para se garimpar as entranhas e se autodescobrir. Aqueles que se arriscam a entrar e descobrir o mundo interior são muitas vezes, taxados de esotéricos, de “alternativos”, com as conotações mais negativas dos termos.

Objetivamente, constatou-se que há uma forte tendência de valorização e abertura para o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos, como também de novas habilidades para agir no seio organizacional. Entretanto, há fatores repressores que não estão colocados nas organizações por acaso. Estão lá para refrear a força dos indivíduos, senão a disputa inverter-se-ia, e a vez do pronunciar o xeque-mate estaria com os funcionários, colocando a organização em estado de calamidade, pois não podem deixar que esse poder latente venha à tona e torne-se público.

Constatou-se que a teoria milita em favor da descentralização de poder e da autonomia, mas a riqueza complexa da realidade foi taxativa em se tratando de uma típica burocracia. É necessária, sim, uma iniciativa maior dos funcionários, mas dentro daquilo que a lei permite. Controle e cobrança são evidentes, por métodos de mensuração de resultados, bem como pela rentabilidade, produtividade em comparação com o desempenho da concorrência. Assim, os líderes facilitadores ficam comprimidos entre a necessidade de soltar as amarras e inovar, de um lado, e cumprir os estatutos, de outro. Enquanto a estrutura formal não permitir uma maior flexibilidade, as empresas estatais serão responsabilizadas por

disseminar uma imagem negativa do modelo ideal de Weber, pois o ambiente de atuação dessa estratégia de produção está totalmente modificado.

A partir das categorias identificadas, os líderes facilitadores devem estar aptos a proporcionar um crescimento pessoal em seus colaboradores, mas, em primeiro lugar, os líderes devem ser pessoas ávidas pela transcendência pessoal, pela auto-superação, buscando melhorar a si mesmos como pessoa e como profissional, para que possam disseminar e florescer tais características nos seus colaboradores, para que todos sejam estimulados a serem líderes facilitadores. Por isso, é fundamental desenvolver as habilidades interpessoais. Os relatos revelaram a importância que os indivíduos dão a um convívio saudável no ambiente de trabalho. O estímulo ao desenvolvimento das habilidades técnicas e cognitivas pode surgir de um interesse pessoal do indivíduo, de estímulos externos vindos, por exemplo, do líder facilitador, ou mesmo a partir das imposições do mercado. As antigas teorias preconizam o privilégio das tarefas em detrimento dos relacionamentos e vice-versa, mas o momento atual vem conciliando essas duas esferas, sem que uma ou outra saia prejudicada.

Na prática, há muitas barreiras para se investir no desenvolvimento pessoal. Essa situação agrava-se quando as filas de desemprego engrossam as estatísticas e a qualificação profissional fica a desejar. Entretanto, desencadear esse movimento é uma responsabilidade primeira do indivíduo.

O espírito empreendedor tem grande destaque, pois é uma das fontes de grandes inovações na organização. Mas o espírito indomável dos empreendedores deve se adaptar às ordens que lhe são impostas, senão sua alternativa é deixar a estrutura organizacional já formatada. Depois de sofrer essa adaptação, eles levam a alcunha de intraempreendedor e continuam contribuindo com suas idéias criativas, mas, talvez, com menos liberdade de atuação.

Imbuídos de princípios éticos, os líderes facilitadores estão conscientes da necessidade de transparência. No ambiente sociocultural em que se vive, prevalece a ética da responsabilidade, a despeito dos esforços em deixar emergir a ética da convicção. Acredita-se que, quando realmente os indivíduos assumirem sua autenticidade e seu lado parentético, a ética da convicção será a guia das sociedades e suas organizações.

O processo irreversível das descobertas tecnológicas, os novos desenhos políticos, econômicos e sociais marcam o mundo pelo ciclo da transformação. Tal ciclo está aquém do

ideal. Os valores e crenças das organizações estão mais alinhados aos da era industrial. Isso não é de se estranhar, pois tantas são as desigualdades sociais que as organizações simplesmente refletem essa realidade. Que tantos desenvolvimentos sociais, políticos ou econômicos são esses que solidificam a concentração da renda e a discriminação de todos os tipos? Mudanças constantes de cunho tecnológico carregam em seu bojo as adaptações dos indivíduos e das organizações. Com essas prerrogativas, a visão de futuro é outra constante na teoria e na prática das organizações. Perceber as tendências e construir possíveis cenários é uma categoria marcante aos líderes facilitadores.

O desenvolvimento organizacional consegue rastrear toda essa dinâmica e, em tentativas mais modernas, consideradas arriscadas, tenta conciliar os interesses pessoais aos da organização de tal maneira que sua estrutura se flexibilize a ponto de neutralizar as resistências dos indivíduos. Se houver por parte dos líderes facilitadores e das pessoas a eles relacionadas um sentido e um significado verdadeiros (Frankl, 1991) para as atividades desempenhadas e um interesse profundo e real de cooperação entre essas pessoas, é possível, sim, equilibrar pessoas e produção em torno de um mesmo objetivo, em que prevaleça a ética da convicção e não somente a ética da responsabilidade.

Essa é a constatação de Pizza Júnior (*apud* Ramos, 1983), ao exprimir o significado de ação administrativa. A organização age em função da produção, dos objetivos estabelecidos de acordo com a lógica do mercado, entretanto as organizações não passam de abstrações. A capacidade de agir das organizações é concretamente implementada pelos indivíduos. Esses agem por elas e em nome delas. Desse modo, resta um fio de esperança no sentido de que a ação administrativa atenda “aos imperativos sociais de existência das organizações e, ao mesmo tempo, permita aos seus agentes a opção por existência substantiva [...]” (Ramos, 1983, p. 69).

Apresenta-se, a seguir a síntese obtida a partir da correlação das categorias teóricas e empíricas garimpadas na literatura e no cotidiano organizacional.

QUADRO 22. CORRELAÇÃO ENTRE CATEGORIAS GERAIS E ESPECÍFICAS DOS LÍDERES FACILITADORES

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Aprendizagem Contínua	Educação formal, escolaridade de nível Superior. Educação informal, busca por alternativas de aprendizagem diferentes das convencionais, cursos “extracurriculares”. Conhecimentos gerais da humanidade. Aprendizagem pela experiência. Aprender a aprender e desaprender para aprender – auto-renovação.
Autoconhecimento	Transcendência, autodisciplina (cuidar de si mesmo), autonomia. Desenvolver-se física, mental, emocional e espiritualmente. Reflexão e questionamento de modelos mentais, consciência crítica, auto-avaliação. Clara noção de objetivos pessoais, do sentido da vida, bem viver.
Conhecimento da Organização	Conhecer profundamente a missão, os objetivos, a área de atuação, o público-alvo, os produtos e serviço oferecidos pela empresa. Isso proporciona domínio ao se traçar estratégias e interagir nos ambientes interno e externo.
Controle	Acompanhar resultados traçados e alcançados. Realinhar objetivos, rever estratégias e linhas de atuação. Aperfeiçoamento das tecnologias utilizadas.
Intra-empendedor	Iniciativa, predisposição ao risco, aos desafios, aprender com os erros, adaptação às mudanças, constante inovação. Paixão, dedicação, entusiasmo, entrega total às atividades em que se envolve, determinação.
Ética	Integridade, idoneidade, caráter, confiança e respeito mútuos, honestidade, credibilidade. Responsabilidade social, exercício da cidadania. Consciência dos valores.
Habilidades Cognitivas e Técnicas	Capacidade de síntese, pensamento sistêmico. Competência técnica e conceitual – <i>know-how</i> e <i>know-why</i> . Proficiência. Autodesenvolvimento e auto-treinamento.
Habilidades Interpessoais	Estabelecimento de relacionamentos. Respeito às diversidades. Auto-expressão. Capacidade de comunicar idéias, visões e de delegar responsabilidades. Empowerment.
Sentido	Motivação intrínseca. Maturidade. Percepção da importância de um momento específico da realidade – busca, sede de sentido.
Visão	Visão de futuro. Foco no negócio. Ter um propósito para criar os resultados desejados.

Elaborado a partir dos fundamentos teóricos e práticos pesquisados.

Desafio? Utopia? O que seria dos seres humanos sem desafios e utopias? Seria desistir de um mundo mais digno para o convívio entre as pessoas e o seu ambiente natural. Mesmo que a lógica de mercado ainda faça parte da ditadura da nova ordem, tanto líderes quanto liderados encontram-se em estado de vigília à espera de uma brecha para descobrir as faces que fujam às expectativas utilitárias de ser humano.

Como recomendação para futuras pesquisas, assim como os olhares opostos de Taylor e Fayol, em que um resgatou a ótica dos trabalhadores, o outro a ótica da gerência, respectivamente, sugere-se, agora, um olhar *a la* Taylor, pelo qual os indivíduos submetidos a uma liderança manifestem-se. Que o tipo de pesquisa aqui realizada também seja aplicado a empresas de tecnologia de ponta, a pequenos negócios e a prestadoras de serviços. Um paralelo interessante poderia ser traçado a partir desses estudos.

Resgatando o legado de Frankl (1991), que vislumbra saciar a sede de sentido na vida de cada indivíduo, mais especificamente em cada atitude, há que se refletir mais uma vez e sempre. Por isso, antes que se parta em busca de um ser humano melhor a cada dia, almejando desenvolver as categorias dos líderes facilitadores, é preciso saber para quê. Certamente não deveria ser para atender as exigências de uma sociedade centrada no mercado.

Talvez, com essas reflexões, o ser humano vista-se verdadeiramente da ética da convicção por um bem-estar geral, ao responder mais aos ideais comunitários do que aos interesses de uma sociedade centrada no mercado.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro : Renes, 1968.
- _____. **Management and organizational development**. McGraw-Hill, 1971.
- _____. **O comportamento do executivo chefe**: chave para o Desenvolvimento Organizacional. São Paulo : Nova Cultural, 1987. v. 28. p. 7-28. (Coleção Harvard de Administração).
- BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo : Atlas, 1971.
- _____. **Organization and management**. Cambridge : Harvard University Press, 1962.
- BAVELAS, Alex. Liderança: o homem e a função. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 123-131.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional**: estratégias e modelos. São Paulo : Edgard Bücher, 1972.
- BENNIS, Warren. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro**: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo : Makron Books, 1998. p. 118-129.
- _____. **A formação do líder**. São Paulo : Atlas, 1996.
- _____. **Desenvolvimento organizacional**: natureza, origens e perspectivas. São Paulo : Edgard Blücher, 1972.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BERSOU, Maria Lúcia T., BERSOU, Luiz. Considerações sobre a evolução competitiva de empresas do ponto de vista da formação de equipes. **RAE Light**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 6-10, out./dez. 1997.

- BIGNOTTO, Newton. As fronteiras da ética: Maquiavel. In: NOVAES, Adauto (Org.). **Ética**. São Paulo : Companhia das Letras, 1992. p. 113-125.
- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. **O novo grid gerencial**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1986.
- BLAU, Peter M., SCOTT, Richard W. **Organizações formais**. São Paulo : Atlas, 1970.
- BOBBIO, Norberto (Org.). **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília : Universidade de Brasília, 1986.
- BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena Turák. **O poder dos florais no trabalho**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1991.
- BUARQUE, Cristovam. **A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética**. São Paulo : Paz e Terra, 1994.
- BURNS, Tom, STALKER, G. M. **The management of innovation**. London : Tavistock, 1961.
- CABANA, Steve, PARRY, Charles. Liderança para tempos turbulentos. **HSM - Management**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 54-58, nov./dez. 1997.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo : Cultrix, 1998.
- CATTELL, R. B. New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. **Human Relations**, n. 4, p. 161-184, 1951.
- CHANLAT, Jean-Fançois (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1992. v. 1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CLEMENT, Ronald W. Culture, leadership, and power: the keys to organizational change. **Business Horizons**, v. 37, n. 1, p. 33-38, jan./fev. 1994.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- _____. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 4. ed. São Paulo : Futura, 1996. p. 159-168.

- COWLEY, W. H. Three distinctions in the study of leaders. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, n. 23, p. 144-157, 1928.
- CREMA, Roberto. Abordagem holística: integração do método analítico e sintético. In: CREMA, Roberto, BRANDÃO, Dênis M. S. **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. 2. ed. São Paulo : Summus, 1991. p. 83-99.
- DANTAS, José da Costa. Alienação e participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 35-55, abr./jun. 1988.
- DE PREE, Max. **Leadership is an art**. University of Michigan, 1988.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. ampl. São Paulo : Cortez, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, gerência e sociedade: as transformações da empresa na sociedade tecnológica**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1971.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo : Pioneira, 1996.
- _____. Trabalhar sem partitura. **HSM - Management**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 26-34, set./out. 1997. Entrevista.
- DUBIN, R. **Relations in administration: the sociology of organization, with readings and cases**. Prentice-Hall, 1951.
- EBOLI, Marisa Pereira. Modernidade na gestão dos bancos. **RAE Light**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 40-51, jul./set. 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo : Atlas, 1977
- _____. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo : Pioneira, 1980.
- _____. Dual leadership in complex organization. **American Sociological Review**, v. 30, n. 5, p. 688-698, oct. 1965.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1977.
- FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana: transformações pessoais e sociais nos anos 80**. 11. ed. Rio de Janeiro : Record, 1997.
- FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo : Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. rev. aum. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999.
- FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo : Pioneira, 1981.

- FOLLETT, Mary Parker. A base da autoridade. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. p. 149-172.
- _____. Os elementos da liderança. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. p. 173-193.
- FORD, Henry. O rei do automóvel revolucionou a indústria e mudou o estilo de vida da América e do mundo. **Dinheiro**, São Paulo, n. 29, 1998. (Coleção Biografias de Grandes Empresários)
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo, RS : Sinodal, 1991.
- _____. **Sede de sentido**. 2. ed. São Paulo : Quadrante, 1998.
- FREIRE, Paulo, BETTO, Frei. **Essa escola chamada vida**: depoimentos ao repórter Ricardo Kotscho. 2. ed. São Paulo : Ática, 1985.
- GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro : Record, 1990.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 13, jul./aug., 1991.
- GEORGE JR., Claude S. **Historia del pensamiento administrativo**. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1974.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995 a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995 b.
- GOULDNER, Alvin (Ed.). **Studies in leadership**. New York : Harper and Row, 1950.
- _____. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. de Janeiro : Zahar, 1978. p. 59-67.
- GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.
- HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. Petrópolis : Vozes, 1992.
- HALL, Richard. The concept of bureaucracy, an empirical assessment. **American Journal of Sociology**, p. 33, jul. 1963.
- _____. **Organizações, estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.

- HANDY, Charles. Encontrando sentido na incerteza. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro**: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo : Makron Books, 1998. p. 2-17.
- _____. Em busca de um sentido. In: HESSELBEIN, Frances, COHEN, Paul M. **De líder para líder**. São Paulo : Futura, 1999. p. 129-139.
- HARMAN, Willis, HORMANN, John. **O trabalho criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo : Cultrix, 1990.
- HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 4. ed. São Paulo : Futura, 1996.
- HEMPHILL, J. K. A proposed theory of leadership in small groups. **Second Preliminary Report - Personnel Research Board**, Universidade Estadual de Ohio, 1954.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo : EPU, 1986.
- HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: **Empregabilidade e educação**: novos caminhos no mundo de trabalho. São Paulo : PUC, 1997. p. 23-42.
- HOMANS, G. C. **The human group**. Harcourt Brace Jovanovich, 1950.
- JENNINGS, Eugene Emerson. A anatomia da liderança. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 133-155.
- JOHNSON, Mike. **Administração no próximo milênio**. São Paulo : Pioneira, 1997.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1970.
- KETS DE VRIES, Manfred, MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, jul./set. 1990.
- KELLY, Marjorie. O presidente-poeta: uma conversa íntima com Jim Autry. In: RAY, Michael, RINZLER, Alan (Orgs.) **O novo paradigma nos negócios**: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo : Cultrix, 1993.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo : EPU/USP, 1980
- KNICKERBOCKER, Irving. Liderança: um conceito e algumas implicações. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975.

- KNOWLES, M. S. **The modern practice of adult education**. Englewood Cliffs (EUA) : Prentice Hall, 1980.
- KOTTER, John P. Os líderes necessários. **HSM - Management**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 6-12, set./out. 1997. Entrevista.
- _____. Culturas e coalizões. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo**. São Paulo : Makron Books, 1998. p. 130-141.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis : Vozes, 1973.
- LEAVITT, Harold J. Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches. In: COOPER, W. W., LEAVITT, H. J., SHELLY, M. W. (Org.). **New perspectives in organization research**. New York : Wiley, 1964.
- LEIDER, Richard. A suprema tarefa da liderança. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 4. ed. São Paulo : Futura, 1996. p. 193-202.
- LEITE, Paulo Moreira, DE MARI, Juliana. Andando para cima. **Veja**, São Paulo, ano 32, n. 24, p. 68-71, 16 jun. 1999.
- LIKERT, Rensis, LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo : McGraw-Hill, 1980.
- LODI, João Bosco. **História da administração**. 8. ed. São Paulo : Pioneira, 1984.
- LUDWIG, Waldez. **Capital humano - sociedade do conhecimento: as novas atividades e valores da área de RH nas organizações**. Florianópolis, 02 out. 1998. Palestra.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. 4. ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1976.
- MARCH, James, SIMON, Herbert. **Teoria das organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- MARGULIES, Newton, RAI, Anthony. **Organization development**. New York : McGraw-Hill, 1972.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. O executivo como administrador de talentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 63-69, jan./mar. 1995.
- MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 340-355.

- McGREGOR, Douglas. Condições de liderança eficaz na organização industrial. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 157-171.
- MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário. Florianópolis. UFSC. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. de Janeiro : Zahar, 1978. p. 107-124.
- MEYER, Michael. **O complexo de Alexandre**. Rio de Janeiro : Record, 1992.
- MIGLIACCIO FILHO, Rubens. Reflexões sobre o homem e o trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 18-32, mar./abr. 1994.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 6. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza, SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.
- MITROFF, Ian I., MASON, Richard L., PEARSON, Christiane M. **Framebreak**: the radical redesign of american business. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- MOGGI, Jair, BURKHARD, Daniel. A essência da transformação. **RAE Light**, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 8-18, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 16. ed. São Paulo : Pioneira, 1991.
- OLIVEIRA, G. **Desenvolvimento organizacional**: teoria e diagnóstico. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- OUTHWAITE, William, BOTTOMORE, Tom (Orgs.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro : Zahar, 1996.
- PETERS, Thomas J. **Liderança**: fatos negativos e positivos. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 13. p. 5-24 (Coleção Harvard de Administração).
- PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo : Harbra, 1989.

- PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- PLÁCIDO e SILVA. **Vocabulário jurídico**. 12. ed. Rio de Janeiro : Forense, 1996. v. 2.
- POLLARD, C. WILLIAM. O líder servidor. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 4. ed. São Paulo : Futura, 1996. p. 241-247.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral de administração. Rio de Janeiro : FGV, 1983.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- _____. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1985.
- ROGERS, Carl. **Liberdade para aprender**. 4. ed. Belo Horizonte : Interlivros, 1978.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.
- _____. **Transição organizacional e racionalidade**: declínio e reestruturação da razão no espaço de produção. Florianópolis, 1996. Trabalho acadêmico (apresentado como requisito do concurso para professor titular na UFSC). CSE, UFSC.
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1982.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. New York : The Norton Library, 1971.
- SCHWARZ, Roger M. **The skilled facilitator**: practical wisdom for developing effective groups. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- SELZNICK, Philip. **TVA and the grass roots**. Berkeley : University of California Press, 1949.
- _____. **Leadership in administration**. New York : Harper and Row, 1957.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo : Best Seller, 1990.
- _____. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2. ed. rev. ampl. São Paulo : Best Seller, 1998.
- _____. A prática da inovação. In: HESSELBEIN, Frances, COHEN, Paul M. **De líder para líder**. São Paulo : Futura, 1999. p. 67-77.

- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.
- SERVA, Maurício, JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, maio/jun. 1995.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 1990.
- _____. Liderança como perpetuação da imaturidade. **Revista de Negócios**, Blumenau (SC), v. 2, n. 3, p. 13-23, 1997.
- SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 4. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1974.
- _____. (Org.). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- STOGDILL, R. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, n. 25, p. 35-71, 1948.
- _____. **Handbooh of leadership: a survey of theory and research**. New York : The Free Press, 1974.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1985.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 173-191.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1979.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Maquiavel funcionário: produtividade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 40-45, jan./fev. 1993.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

- VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, Rio de Janeiro. Anais do 19. ENANPAD. v. 1, p. 49-75.
- VON BERTALANFFY, Ludwig. **General systems theory: foundations, development, applications.** New York : Braziller, 1968.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização.** 4. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978. p. 15-28.
- WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo ordenado.** São Paulo : Cultrix, 1996.
- WILSON, Jeanne M., GEORGE, Jill, WELLINS, Richard S., BYHAM, William C. **A liderança zapp!** Estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- WREN, Daniel A. **The evolution of management thought.** New York : John Wiley, 1979.
- XAVIER, Lívio. **Maquiavel.** 4. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1987. (Coleção Os pensadores).

7.1 Bibliografia

- ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1995.
- ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência: introdução do jogo e suas regras.** 18. ed. São Paulo : Brasiliense, 1993.
- ANDRADE, Elizabeth Assis de. Espelho, espelho meu! Que tipo de gerente sou eu? **Treinamento & Desenvolvimento,** São Paulo, ano VI, edição 61, p. 50, jan. 1998.
- BENNIS, Warren, NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo : Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo : Atlas, 1980.

- BLUMENTHAL, Barbara, HASPELAGH, Philippe. Toward a definition of corporate transformation. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 3, p. 101-106, spring, 1994.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. Avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 17-25, jan./mar. 1990.
- CHEVALLIER, Jean-Jacques. **As grandes obras políticas: de Maquiavel a nossos dias**. 3. ed. Rio de Janeiro : Agir, 1982.
- COELHO, Pedro. A nova IBM liderada por Gerstner. **Executive Digest**, ano 3, n. 29, p. 46-50, mar. 1997.
- DRUCKER, Peter F. O novo papel da administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 1. p. 5-22. (Coleção Harvard de Administração).
- ETZIONI, Amitai. **A comparative analysis of complex organizations**. Glencoe : The Free Press, 1961.
- GARBIN, Sávio Marcos. Gerenciando o capital humano. **Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, ano VI, edição 63, p. 14-5, mar. 1998.
- GOSS, Tracy. **A última palavra em poder: reinvenção executiva para líderes que precisam fazer o impossível acontecer**. Rio de Janeiro : Rocco, 1997.
- GOZDZ, Kazimierz. A construção da comunidade como disciplina da liderança. In: RAY, Michael, RINZLER, Alan (orgs.). **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo : Cultrix, 1988. p. 109-119.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo : Makron Books, 1990.
- HESELBEIN, Frances, COHEN, Paul M. **De líder para líder**. São Paulo : Futura, 1999.
- KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 1. p. 57-92 (Coleção Harvard de Administração).
- LEITÃO, Sergio Proença, MARTINS, Alexandre C. Lima. Organização de aprendizagem e teoria da autopoiese. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 4, p. 95-109, jul./ago. 1998.
- LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra. In: **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do milênio**. Brasília : MTb/PNUD, 1994. p. 563-587.

- LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith**: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade. São Paulo : Nobel, 1993.
- MARCH, James, SIMON, Herbert. **Teoria das organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- MINTZBERG, Henry. Covert leadership: notes on managing professionals. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 140-147, nov./dec. 1998.
- MOLLER, Claus. O clube dos bons empregados. **Executive Digest**, ano 3, n. 29, p. 74-76, mar. 1997.
- O'TOOLE, James, BENNIS, Warren. Our federalist future: the leadership imperative. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 73-90, summer 1992.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo : Atlas, 1976.
- PIZZA JUNIOR, Wilson. Função do executivo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 48-61, jan./mar. 1995.
- PRESTES MOTTA, Fernando C., VASCONCELOS, Isabela F. F. Gouveia de, WOOD JR., Thomaz. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo : Atlas, 1995. p. 119-151.
- REYNIERSE, James H. Ten commandments for CEOs seeking organizational change. **Business Horizons**, v. 37, n. 1, p. 40-45, jan./feb. 1994.
- ROUSSAKIS, Emmanuel N. Global banking: origins and evolution. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 45-53, out./dez. 1997.
- RUCCI, A. J., KIRN, S. P., QUINN, R. T. The employee-customer-profit chain at Sears. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 96, jan./feb. 1998.
- SAMPSON, Anthony. **O homem da companhia**. São Paulo : Companhia das Letras, 1996.
- SOUZA, César. Liderança: necessidade de um paradigma. **Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, ano VI, edição 63, p. 26, mar. 1998.
- SWINBURNE, Penny. Management com um toque pessoal. **HSM - Management**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 142-146, nov./dez. 1997.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 4. ed. Curitiba : UFPR, 1994 a. v. 7 (Citações e notas de rodapé).
- _____. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 4. ed. Curitiba : UFPR, 1994 b. v. 6 (Referências bibliográficas).

- _____. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 4. ed. Curitiba : UFPR, 1994 c. v. 2 (Teses, dissertações e trabalhos acadêmicos).
- VALENTI, Geni Dornelles, SILVA, Regina Schiavine da. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 1, v. 35, p. 22-29, jan./fev. 1995.
- YUKL, Gary A. Liderazgo gerencial: una revision de la teoria y la investigacion. **Ciencia y Sociedad**, v. 15, n. 4, p. 441-505, out./dez. 1990.