



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: UMA ANÁLISE  
COMPARATIVA ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA DA OLSEN**

Mestranda: Flávia Martins Barreto Gnecco

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli

Linha de Pesquisa:

Organizações Humanas, Trabalho e o Fenômeno das Representações Sociais

Florianópolis, dezembro de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**


**Centro de Filosofia e Ciências Humanas**

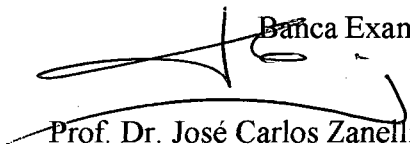
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado**

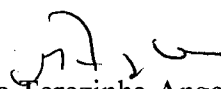
***A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: UMA ANÁLISE  
ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA DA OLSEN***

**Flávia Martins Barreto Gnecco**

Dissertação defendida como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, Linha de Pesquisa Organizações Humanas, Trabalho e o Fenômeno das Representações Sociais, da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada pela Banca Examinadora composta pelos seguintes professores:

  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Juracy Toneli Siqueira  
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:  
  
Prof. Dr. José Carlos Zanelli (UFSC)  
Orientador

  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Terezinha Angeloni (UFSC)

  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Suzana da Rosa Tolfo (UFSC)

**APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA EM, 20/12/2001.**

Dedico este trabalho:

Aos meus pais Flávio e Marilene,  
pela educação e apoio recebidos.

Ao meu marido Lauro, pelo incentivo  
e pela importância dada aos meus estudos.

Ao meu irmão Fernando,  
por acreditar na minha capacidade.

Ao meu neném,  
companhia tranquila nestas últimas doze semanas.

À minha 'curiosa' avó Lourdes,  
por demonstrar a importância da busca constante  
pelo conhecimento e pela atualização.

## AGRADECIMENTOS

- Ao Professor Dr. José Carlos Zanelli pela orientação deste trabalho;
- À Professora Dra. Suzana da Rosa Tolfo pela atenção, incentivo e, em especial, pela orientação quanto ao referencial teórico;
- Ao Professor Narbal Silva, pelo apoio e “iluminação” na construção de meu projeto;
- À Professora Dra. Maria Terezinha Angeloni, cujos escritos serviram de orientação para a estruturação inicial do projeto;
- Ao Professor Dr. José Baús pela atenção e contribuição;
- Aos colegas do NIECHO, pelos debates que serviram de inspiração para a escolha do tema desta pesquisa;
- Às colegas Beatriz e Raquele por compartilharem as frustrações e alegrias sentidas durante o curso de Mestrado;
- À Diretoria e colaboradores da empresa Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos Ltda, em especial à Presidência pela oportunidade de aprendizado oferecida;
- À S. Rita que me acompanhou durante toda a elaboração deste trabalho.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
LISTA DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS.....	vi
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii

INTRODUÇÃO.....	1
-----------------	---

### *Capítulo I*

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
1.1. Conhecimento e aprendizagem na organização.....	6
1.2. Mudança e inovação organizacional.....	16
1.3. Liderança.....	23
1.3.1. Teorias da liderança.....	23
1.3.2. Sobre a liderança nas organizações que aprendem.....	29
1.3.3. A visão de liderança de Peter Senge.....	32
1.3.4. O líder brasileiro.....	38

### *Capítulo II*

CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	42
2.1. Histórico.....	42
2.2. Missão da organização.....	43
2.3. Características físicas e estrutura de funcionamento.....	44
2.4. Benefícios e avaliação.....	45
2.5. Caracterização das mudanças.....	46

### *Capítulo III*

MÉTODO.....	48
-------------	----

3.1. Delineamento da pesquisa.....	48
3.2. Realização das entrevistas.....	49
3.3. Instrumentos para coleta de dados.....	50
3.4. Análise de Conteúdo.....	50
3.5. Caracterização dos participantes da pesquisa.....	55

#### *Capítulo IV*

<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>58</b>
---	-----------

4.1. Papel do líder.....	58
4.2. Habilidades estratégicas do líder.....	63

#### *Capítulo V*

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
----------------------------------	-----------

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
-------------------------	-----------

<b>ANEXO.....</b>	<b>85</b>
-------------------	-----------

**LISTA DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS**

Quadro 1 – Perfil de liderança com base em Senge (1995, 1996, 1997, 1999 a, 1999b).....	53
Quadro 2 – Categorias pós-estabelecidas com base no conteúdo das entrevistas.....	54
Quadro 3 – Apresentação dos dados sobre o papel do líder.....	58
Quadro 4 – Apresentação dos dados sobre as habilidades estratégicas do líder .....	63
Quadro 5 - Comparativo entre papéis e ações do gerente e do líder segundo Boyett (1999) .....	70
Figura 1 – Organograma da empresa Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos Ltda.....	86
Tabela 1 - Representação da liderança situacional de Hersey & Blanchard (1986).....	25
Tabelas 2, 3 e 4 – Caracterização dos participantes da pesquisa.....	55

## RESUMO

A presente pesquisa trata da liderança nas organizações que aprendem e tem como principal objetivo identificar semelhanças e diferenças entre o perfil das chefias de uma empresa de Santa Catarina e o quadro conceitual de liderança de uma organização voltada para o aprendizado, sendo Peter Senge o autor escolhido enquanto principal referencial teórico. A escolha por seus estudos se deu em virtude de apresentar não somente um quadro conceitual de liderança atual, mas também pelo fato de contextualizar o conceito no processo de mudança organizacional.

A relevância desta pesquisa é evidenciada no fato de que sendo considerado que a aprendizagem nas organizações seria um caminho a fim de alcançar a sobrevivência e a excelência em um contexto dinâmico como o atual e, se tendo conhecimento de que nos estudos sobre as organizações de aprendizagem, especialmente nos Estados Unidos, o tema liderança é ainda bastante incipiente e no Brasil, os estudos práticos sobre as organizações que aprendem serem escassos, haviam lacunas a serem preenchidas.

Quanto ao método, esta pesquisa é do tipo qualitativa, a estratégia de investigação utilizada é o estudo de caso, e para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas individuais semi-estruturadas, realizadas com doze líderes na organização. Estes foram nomeados segundo a terminologia utilizada por Senge: para os diretores e gerentes, líderes executivos e para os supervisores, líderes de linha local. A análise dos dados coletados foi realizada através de análise de conteúdo, sendo estabelecida como unidade de análise, o tema. Após as entrevistas foi realizada uma comparação dos dados com os pressupostos teóricos de Senge, que foram sintetizados em indicadores referentes aos papéis e as habilidades estratégicas do líder.

Ao tratar as categorias principais de análise deste estudo, constatou-se que foram citados todos os indicadores do modelo baseado em Senge, de maneira mais abrangente e diversificada, pelos líderes executivos. Os líderes de linha, por sua vez, destacam o papel de regente e professor, com as habilidades estratégicas relacionadas a estes (papéis). Então os referidos papéis e habilidades estratégicas do líder de uma organização que aprende são percebidos como existentes na organização, embora muitas vezes de forma parcial, sendo que uma mesma pessoa não se aproxima, de forma mais global, do perfil. Tal diversificação entre os líderes executivos traz a necessidade de conciliação das suas percepções sobre habilidades e papéis, para que possa efetivamente ocorrer a aprendizagem na organização.



## ABSTRACT

This research deals with leadership in learning organizations and aims at identifying similarities and differences between the profile of managers of a company in Santa Catarina and the leadership conceptual framework of a organization geared to learning, based on Peter Senge's theoretical framework. The choice for his studies is due to the fact it presents not only a conceptual framework of modern leadership, but also to the fact it contextualizes the concept within the organizational change process.

The rationale of this research is that, despite the fact that learning in organizations would be a way for the survival and excellence in a changing context such as the present one, and that in the studies on learning organizations, especially in the USA, the issue leadership is still rather incipient and, in Brazil, the empirical studies on learning organizations are scarce, there were many gaps to be filled.

As to the methodology, this research is qualitative, being a case study, and for data collection, semi-structured interviews were carried out with twelve leaders at the organization. They were classified according to the terminology used by Senge: for the directors and managers, executive leaders, and for the supervisors, local line leaders. The data analysis was carried out through the analysis of the content, being the theme set as the unit of analysis. Upon the interview, the data was compared to Senge's theoretical assumptions, which were summarized in indicators referring to the roles and strategic skills of the leader.

In analyzing the main categories of this study, it was found that all the indicators of the model based on Senge were mentioned, in a more comprehensive and diversified way, by the executive leaders. The line leaders, in turn, show the role of conductor and teacher, with the strategic skills related to these roles. The aforementioned roles and strategic skills of the leader in a learning organization are perceived as existing in the organization, sometimes only partially, although the same person does not compare, in general way, to the profile. The diversification among the executive leaders brings about the need for a reconciliation of their perceptions of skills and roles, so that learning at the organization may effectively take place.

## INTRODUÇÃO

O acelerado processo de inovação tecnológica, assim como a crise econômica, social e política do Brasil, têm gerado grandes impactos nas organizações e nas relações de trabalho, reforçando a demanda de alternativas para a sobrevivência em um mercado com mudanças tão rápidas. Relacionado a esse conjunto de mudanças está o desejo dos trabalhadores de maior autonomia, de participação e de qualidade no tratamento interpessoal, de exercer suas potencialidades e de se perceber implicado no crescimento e no sucesso organizacional.

O binômio inovação/competitividade recoloca então a importância do elemento humano nas organizações e, principalmente, mostra que a fonte de riqueza está no conhecimento, e na aprendizagem, como forma de alcançá-lo. Neste contexto, são ampliadas as necessidades de reavaliar a questão dos líderes, que cumprem papel fundamental em todo esse rearranjo. O posicionamento do conceito de liderança no contexto atual consiste no tema deste estudo.

De acordo com Bernardes (1998), os estudos sobre *Learning Organizations* (Organizações Aprendizes) apesar de não serem recentes - iniciados na década de 60, ganharam evidência na década de 90, já contando com diferentes abordagens, sendo a teoria proposta por Senge et al. (1999a), um de seus modelos.

De acordo com a perspectiva de Senge et al. (1999a), a aprendizagem coletiva vai muito além das aprendizagens individuais e, para que aconteça, é preciso que as organizações desenvolvam um ciclo para desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento. E, na construção de uma organização voltada para o aprendizado, as ações dos líderes, enquanto condutores, são de elevada importância. Tal ciclo possui quatro

etapas que se desdobrariam até a última delas, que por sua vez, “alimentaria” a primeira parte do ciclo. Estas etapas seriam: ampla geração de informações; integração e disseminação destas; interpretação coletiva – a partir da conversação; e autoridade para assumir e responsabilidade para agir. Esta ‘última’ parte do ciclo significa que a tomada de decisão passa a ser menos centralizadora, aumentando a autonomia das pessoas. Estas passam, por sua vez, a ser responsáveis tanto pelos lucros quanto pelas perdas.

A aprendizagem acontece quando informações claras são disseminadas pela organização, quando seus membros compartilham do mesmo objetivo, quando a empresa possui uma visão sistêmica e as ações, no sentido da mudança e da aprendizagem, são monitoradas e avaliadas.

Segundo essa perspectiva, a base da liderança está no alinhamento da missão com a visão e também, na avaliação contínua. Missão está sendo compreendida como “*o propósito e a razão de ser da organização*” e, visão como “*um quadro ou imagem do futuro que buscamos criar*” (Senge, 1999b:69).

A relevância desta pesquisa é evidenciada no fato de, apesar de se ter conhecimento dos estudos sobre as organizações aprendizes, especialmente nos Estados Unidos, em meados dos anos 90, o tema liderança é ainda bastante incipiente neste enfoque (Seleme & Gonçalves, 1998).

No Brasil, por sua vez, os estudos práticos sobre as organizações aprendizes ainda são escassos, bem como a observação das características deste modelo nas empresas, havendo indícios de que há um caminho a ser percorrido, conforme pesquisa sobre o perfil dos gestores do SENAI/SC (Fernandes & Angeloni, 2000).

Sashkin e Burke (apud Senge, 1997: 371) observaram, ao realizar uma retrospectiva sobre o desenvolvimento empresarial nos anos 80, o retorno de uma ênfase

sobre o desenvolvimento de líderes que possam desenvolver as organizações e afirmam que os anos 90 poderão se revelar como o período durante o qual o (novo tipo de) gerenciamento e o desenvolvimento organizacional estarão conectados. Senge (1997) sugere que se comece a explorar essas idéias, para se obter uma compreensão da liderança atual.

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo identificar semelhanças e diferenças entre o perfil das chefias de uma organização e o quadro conceitual de liderança de uma organização voltada para o aprendizado. Em termos específicos pretende: verificar a percepção das chefias sobre a sua função, quanto aos seguintes aspectos: papel na organização e habilidades estratégicas, sistematizar e comparar os conteúdos teóricos com a realidade estudada e verificar o quanto do conceito de liderança sob o enfoque teórico escolhido é conhecido e percebido como existente em um contexto diferente do qual a teoria se origina<sup>1</sup>.

Estudou-se o conceito de liderança sob a ótica das organizações aprendizes, tendo Senge como representante, entendendo-se que as organizações que não promovem a aprendizagem não terão vantagem competitiva, isto é, está na capacidade de aprender tanto no nível individual como em grupo - não é somente o líder que aprenderá sozinho, mas toda a organização irá aprender, um meio para se conduzir às mudanças no ambiente organizacional. Diante desses argumentos, a pesquisa foi orientada pela seguinte questão: **“O perfil de líder que predomina na Olsen aproxima-se do quadro conceitual de liderança proposto pelas organizações aprendizes?”**

É necessário, neste momento definir os termos que serão utilizados no contexto da pesquisa.

---

<sup>1</sup> Estados Unidos.

O termo perfil é entendido aqui como o conjunto dos papéis e habilidades estratégicas do líder.

Segundo Stoner & Freeman (1982) "*papel consiste nos padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social*" (p.9). Serão discutidos três papéis que o líder deve desempenhar, segundo a perspectiva escolhida: projetista, professor e regente, conceitos estes que serão explicados adiante.

A definição de estratégia adotada para este estudo será a encontrada em Zanelli (2000) que diz que estratégia é um plano de ação conscientemente planejado para realizar a visão. Como habilidades estratégicas consideraremos, principalmente, segundo o referencial escolhido, a capacidade de alinhar a estratégia à missão e focalizá-la a partir das idéias que busca junto aos clientes, clientes em potencial e liderados, procurando atender a necessidade de todos.

O quadro conceitual de liderança está baseado nos escritos de Peter Senge (1995, 1996, 1997, 1999a, 1999b) e será apresentado e detalhado mais adiante.

Apesar de Peter Senge não ser o único autor a tratar de organizações aprendizes, a escolha por seus estudos se deu em virtude de apresentar não somente um quadro conceitual de liderança de forma atual, mas também pelo fato de contextualizar o conceito no processo de mudança organizacional. A opção por este modelo considerou também a idéia de valorização individual dos membros da equipe de trabalho, inclusive do ponto de vista da diversidade - no sentido de conhecer e respeitar as diferentes visões sobre diversos eventos. Esta questão será detalhada adiante.

A escolha da organização a ser pesquisada se deu em virtude de dois fatores. Um deles foi seu destaque no mercado, o que pode ser evidenciado com um exemplo recente: ao final de novembro do corrente ano recebeu o prêmio "Destaque do Comércio

Exterior 2001”, concedido pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento de Indústria e Comércio Exterior na categoria: conquista de mercado. Considerou-se como hipótese que uma empresa, que estivesse entre as líderes em seu setor no mercado, apresentasse características de liderança compatíveis com as novas propostas de gestão. O segundo fator foi a viabilidade de ser realizado, em suas dependências, um trabalho desta natureza.

Quanto ao referencial teórico que fundamentou esta pesquisa, no Capítulo I são apresentados, de acordo com a perspectiva de autores diversos, os conceitos de aprendizagem individual e organizacional, tratando das práticas que podem levar ao sucesso ou a limitações em um processo de ensino-aprendizagem nas organizações. Trata também das mudanças e inovações organizacionais e, por fim, apresenta uma breve caracterização das principais teorias de liderança estudadas, descrevendo com maior detalhe o quadro conceitual de liderança no contexto das organizações aprendizes, sendo este a base fundamental desta pesquisa. O Capítulo II apresenta dados sobre a história, missão, estrutura e mudanças da empresa Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos. No Capítulo III é apresentado o método utilizado nesta pesquisa, que inclui o tipo de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados, sendo descrita também a vivência com as entrevistas. O Capítulo IV mostra a descrição e discussão dos resultados da pesquisa e no Capítulo V são apresentadas as conclusões da pesquisa.

## Capítulo 1

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 1.1. Conhecimento e aprendizagem organizacional

“Se estar certo é o teu objetivo,  
acharás erros no mundo e procurarás corrigi-los.  
mas não esperes por paz de espírito.  
Se paz é o teu objetivo,  
procura pelos teus erros em tuas crenças e expectativas,  
procura mudá-las, não mudar o mundo  
e estejas sempre pronto para estar errado.”  
Lao Tsc

No campo teórico, as abordagens sobre o modo de as organizações sobreviverem às crescentes mudanças de mercado e, em especial, às concorrentes, tratam da noção de *aprendizagem organizacional*. Neste capítulo serão apresentadas, ainda que de forma breve, algumas destas abordagens.

As mudanças e a competitividade global recolocam a importância do elemento humano nas organizações e, principalmente, mostram que a fonte de riqueza está no conhecimento, e na aprendizagem, como forma de alcançá-lo. A aprendizagem pode ser entendida como o processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, que resulta da prática e da experiência crítica e que produz mudança relativamente permanente no comportamento (Caravantes, 1981).

Em função da necessidade de uma alternativa para a sobrevivência em um mercado competitivo e com mudanças cada vez mais rápidas, é necessário aprender quais seriam os caminhos a percorrer, não só em função da sobrevivência, mas também para o alcance da excelência. Autores que tratam desta questão afirmam que a única fonte

confiável e garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento, e o aprendizado, que deverá ocorrer com maior rapidez que o aprendizado de seus competidores (Nonaka, 1997, Stata, 1997, Tushman & Nadler, 1997, Zanelli, 2000).

Nonaka (1997) trata da criação de conhecimento na empresa, sendo esta dependente do aproveitamento dos *insights*, intuições e palpites dos colaboradores e da possibilidade de experimentação e testagem das idéias relacionadas à missão. Assim, é criado um senso de identificação entre os funcionários e a organização e é gerado o comprometimento; fator este que é fundamental para que a estratégia de criação de conhecimento alcance o sucesso.

A empresa criadora de conhecimento deve ter como objetivo tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros, isto é, tornar o conhecimento explícito em implícito para os demais. A partir dos conceitos de conhecimento implícito (ou tácito) e explícito<sup>2</sup>, Nonaka (1997) trata do que denominou espiral do conhecimento, que segue o seguinte ‘caminho’: socialização, articulação, combinação e interiorização. A articulação (conversão do conhecimento tácito em explícito) e a interiorização (uso de explícito para ampliar o tácito) merecem destaque no processo em virtude de sua exigência de maior comprometimento, ou seja, o desejo de ensinar e aprender.

Aprender na organização significa essencialmente o aprender com a experiência, com as realizações que deram certo e aquelas que apresentaram resultados negativos. A experiência é o destaque neste contexto de aprendizagem em detrimento dos aspectos cognitivos (Argyris & Schön apud Antonacopoulou, 2001; Kolb, 1997).

---

<sup>2</sup> Conhecimento implícito ou tácito é pessoal e de difícil formalização, podendo ser sintetizado no termo *Know-how*. O conhecimento explícito, por sua vez, é formal e sistemático, facilmente comunicado.



A denominada ‘organização que aprende’ é uma metáfora baseada em um todo, que é maior do que a soma dos aprendizados dos indivíduos e pode ser conceituada como *“uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e que se auto transforma continuamente”* (Pedler et al, apud Coopey, 1997: 413), sendo sua estrutura teórica oriunda da aprendizagem organizacional. Esta, por sua vez, ocorrerá através de percepções, conhecimentos e modelos mentais<sup>3</sup> compartilhados, sendo o aprendizado construído a partir da memória e reflexão sobre as experiências e dependente do envolvimento de todos (Stata, 1997).

Senge et al. (1999<sup>a</sup>) corroboram a assertiva de que a aprendizagem coletiva vai muito além das aprendizagens individuais e, para que aconteça, é preciso que as organizações desenvolvam um ciclo para desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento. E, na construção de uma organização voltada para o aprendizado, as ações dos líderes, enquanto condutores, são de elevada importância. Tal ciclo possui quatro etapas que se desdobrariam até a última delas, que por sua vez, “alimentaria” a primeira parte do ciclo. Estas etapas seriam: ampla geração de informações; integração e disseminação destas; interpretação coletiva; e autoridade para assumir e responsabilidade para agir.

A aprendizagem acontece quando informações claras são disseminadas pela organização, quando seus membros compartilham do mesmo objetivo, quando a empresa possui uma visão sistêmica e, as ações, no sentido da mudança e da aprendizagem, são monitoradas e avaliadas.

---

<sup>3</sup> Modelos mentais são esquemas de percepção individual enraizados, que podem dominar decisões e costumam ser implícitos e contraditórios com o discurso das pessoas. Este conceito será revisitado mais adiante, no presente texto.

Senge et al.(1999<sup>a</sup>) dizem ainda que para a constituição de organizações que aprendem, há cinco disciplinas fundamentais: modelos mentais, visão compartilhada, pensamento sistêmico, aprendizagem em equipe e domínio pessoal. Os modelos mentais são esquemas de percepção individual enraizados, que podem dominar decisões e costumam ser implícitos e contraditórios com o discurso das pessoas. A visão compartilhada, por sua vez, consiste no desenvolvimento de imagens compartilhadas de um propósito que se pretenda alcançar. O pensamento sistêmico consiste em possuir uma compreensão maior dos acontecimentos em termos inter-relações entre os fenômenos, tornar mais clara a visão de conjunto. A aprendizagem em equipe consiste em reconhecer os padrões de interação do grupo a fim de que se favoreça o desempenho do conjunto. E, finalmente, o domínio pessoal refere-se à possibilidade de os indivíduos esclarecerem e procurarem realizar suas próprias aspirações.

Quando o propósito é aprender para melhorar, Camp (1995) traz o conceito de *benchmarking* (marca de nível, parâmetro), que formalmente seria uma comparação de produtos, serviços e práticas de uma organização com os produtos, serviços e práticas de concorrentes ou líderes no mercado. Essas atividades comparativas também podem ser realizadas internamente entre diferentes departamentos, com o intuito de conhecer os processos e observar boas realizações ou desperdícios, por exemplo; e podem também ser funcionais, sendo equiparadas operações semelhantes em empresas de diferentes setores. A idéia está baseada em colocar a organização em comparação nos pontos frágeis, a fim de identificar e aprender novas formas de trabalhar. São enfatizados quatro aspectos no *benchmarking*: organização seletiva para a comparação, quais serão as empresas ou departamentos visitados, definir as vantagens encontradas e realizar as mudanças propostas necessárias ao seu caso.

Entende-se que toda a organização pode aprender, sendo que a capacidade de cada uma é variável. Muitas organizações são competentes na denominada aprendizagem de sentido único, ou seja, para manter a organização em um curso contínuo detectam e corrigem erros, fazendo com que as atividades continuem sendo efetuadas dentro dos limites e das normas estabelecidas. Já na aprendizagem em circuito duplo, há um encorajamento da inovação, através do questionamento, revisão e discussão das normas vigentes de funcionamento. E as organizações que se pretendem inovadoras devem possuir sistemas de aprendizado que enfatizem a investigação e a autocrítica (Morgan, 1996).

Para que ocorra o processo de aprendizagem, isto é, como condição preliminar desse processo, é necessária a mudança de estruturas de referência e dos modelos cognitivos individuais e coletivos. Em última instância, mudar padrões de comportamento. Para isso, precisa-se de prazo mais longo, fortalecer a consciência da necessidade de mudança, organizar as ações, fornecer treinamento, incentivar a formação de equipes, estabelecer mecanismos de feedback, recompensar os empregados, entre outros. É preciso então que se estabeleça o diálogo, e através deste descobrir as várias dimensões de um assunto, bem como as percepções individuais, comuns ou diversas, entre os membros do grupo de trabalho (Zanelli, 2000).

Como fatores que facilitam a aprendizagem na organização podem ser citados: a noção de relação entre o que se vai aprender e suas consequências para o trabalho; a oportunidade de praticar o que se aprendeu; a tolerância com alguns erros que possam ocorrer neste processo; a ocorrência de feedback sobre o desempenho e a postura de desafio diante das maneiras tradicionais de se realizar uma tarefa (Antonacopoulou, 2001).

Para facilitar o processo de aprendizagem, Morgan (1996) sugere o afastamento de um modelo tradicional de planejamento estratégico, que tende a enfatizar a busca por

alvos e se procure a formulação de uma missão em termos de aspectos a serem evitados (elementos nocivos), ou seja, delinear os limites em vez dos fins. Assim pode-se definir um espaço de comportamentos aceitáveis dentro dos quais os indivíduos podem auto-organizar-se no ambiente de trabalho. Afirma então que: *“o conceito de elementos nocivos (...) é altamente consistente com alguns aspectos da prática gerencial corrente. Administradores freqüentemente guiam suas ações com uma visão de possíveis conseqüências negativas, tateando o seu contexto em busca de possíveis problemas e perscrutando dentro de limites assim definidos”* (p.111).

A idéia do parágrafo acima é complementada por Senge et al. (1999<sup>a</sup>) quando tratam das mudanças nas organizações. Afirmam que um papel importante do líder é prever fatores que limitam as mudanças nas organizações, ou seja, examinar de antemão quais os elementos que podem impedir a execução de um plano e o crescimento da organização. Esta questão pode ser resumida no seguinte trecho: *“muitas vezes (os líderes e liderados) focalizam as mudanças que estão tentando produzir e deixam de reconhecer a importância da capacidade de aprendizagem. Isto é como tentar fazer uma planta crescer em vez de compreender e abordar as restrições que a impedem de crescer”*(p.20).

E o que pode inibir a aprendizagem em uma organização?

Retoma-se neste momento alguns conceitos. A aprendizagem individual difere da organizacional. A aprendizagem individual é um processo pelo qual as pessoas adquirem novos conhecimentos, modificando seu comportamento. Já para que ocorra a aprendizagem coletiva, é preciso que crenças e objetivos sejam compartilhados, sendo construída com base na experiência e na memória (Stata, 1997).

Quanto à aprendizagem individual, há possíveis tipos de relações entre o ensinante e o aprendiz<sup>4</sup>, que acabam por dificultar o processo de aprendizagem.

Fernandéz (1994) propõe três modalidades de aprendizagem, que promoveriam um vínculo pouco sadio entre os participantes do processo ensino-aprendizagem, com uma compreensão de um ponto de vista essencialmente relacional, que serão apresentadas a seguir. Tenta explicar porque muitas vezes indivíduos com capacidade intelectual para o aprendizado, não conquistam esta realização de forma excelente. A resposta estaria no tipo de vínculo construído entre a pessoa que ensina e a que aprende.

São estes tipos de relações – respectivamente: ação do ensinante/ação do aprendiz: 1) exhibir/ofuscar; 2) ocultar/espiar; e 3) desmentir/cegueira psicológica. É importante ressaltar que não necessariamente quando houver o estabelecimento destes modos de relacionamento - por exemplo, entre chefia e subordinado, acontecerá uma inibição no aprender. Isto porque esta é uma análise restrita às condições emocionais relativas ao envolvimento da dupla ensinante/aprendiz (Fernandéz, 1994).

Esclarecendo cada vínculo: 1) entende-se que quando o ensinante se exhibe, não mostra o conhecimento, mas sim se mostra conhecedor. Àquele que aprende já não sobra curiosidade, visto que tendo o ensinante todas as respostas, não deseja conhecer mais. Àquele que ensina pode ser comparado ao sol, para onde não se pode olhar diretamente e, cujo brilho, o aprendiz já desistiu de almejar, por estar muito distante; 2) quando o ensinante oculta o conhecimento, significa que deixa pistas de que algo não foi contado e o aprendiz percebe de que há algo que não se mostra, mas sente que não pode mostrar o que sabe, senão sofrerá algum tipo de retaliação. Seria uma aprendizagem baseada na idéia de furto, ou seja, a informação precisa ser roubada, não podendo ser utilizada livremente, pois

---

<sup>4</sup> Todos podem ser ensinantes e/ou aprendizes em um mesmo contexto ou em contextos diferentes.

remete à admissão do “crime”. Esse tipo de vínculo pode ocorrer, por exemplo, quando a chefia teme que o subordinado possa tomar o seu cargo caso conheça todos os processos; 3) um outro tipo de vínculo, a desmentida, consiste que aquele que “ensina” mostra algo que o outro possa perceber claramente e, no entanto, nega para este sobre o que percebe. O que se denominou de cegueira psicológica é o fato de o aprendiz passar a duvidar do que percebe sobre a realidade. O aprendiz crê que não terá condições de aprender, pois fica confuso com a dupla mensagem.

Há ainda um tipo de relação entre o que ensina e o que aprende, que facilita o processo de aprendizagem: mostrar-guardar/olhar-ativo. Este modo de relação resultaria em aprendizado. Então é um tipo de vínculo que pode resultar em aprendizagem: aquele que ensina, também descobre informações, também aprende, e propicia a circulação do conhecimento, provocando o desejo de conhecer, não oferecendo todas as respostas – até mesmo porque não as possui. O aprendiz sente-se inspirado a buscar outras informações, com o intuito de também compartilhá-las.

A postura dos líderes nestas relações duais é importante para o processo de aprendizagem de seu grupo, enquanto for capaz, ou não, de: encorajar, facilitar e recompensar a aprendizagem dos indivíduos.

Quanto aos fatores pessoais que inibem a aprendizagem individual, influenciam: os valores e crenças, a percepção sobre a necessidade de aprender, a capacidade intelectual e a habilidade de comunicação. Já entre os fatores organizacionais estão: a cultura organizacional, o processo de comunicação e feedback e a situação de poder e controle. Para que ocorra a aprendizagem é preciso o alinhamento entre os valores e crenças individuais e os da organização (Antonacopoulou, 2001).

Entre as práticas que podem impedir a aprendizagem organizacional está a restrição daqueles que detêm o poder, pois nas organizações aprendizes há uma maior distribuição deste poder e maior auto-organização. Outras dificuldades são os requisitos para a aprendizagem na organização: abertura e auto-crítica, fatores estes que se contrapõem ao comportamento de alguns gerentes que enfatizam o mistério sobre suas atividades, a exclusão de pessoas no processo de tomada de decisão e a necessidade de manter 'rédeas curtas' sobre as operações desenvolvidas (Morgan, 1996).

Bemfica & Borges (1999) ao discutirem a noção de aprendizagem organizacional e conceitos congêneres concordam que o advento da era da informação trouxe muitas transformações no processo produtivo e que a capacidade de aprender tornou-se requisito para a sobrevivência. Criticam, porém, o fato de este conceito - baseado na capacidade adaptativa e na inovação, ser descrito como uma receita, um preceito a ser seguido, e ser de difícil aplicabilidade. A avaliação das autoras pode ser resumida neste trecho:

*“ A nosso ver, um aspecto crítico que permeia grande parte dessas abordagens é a premissa da harmonia como um 'estado natural', o que tornaria problemática sua aplicação no campo das interações organizacionais da sociedade capitalista. Haveria um tom de prescrição nas proposições apresentadas e a negação da existência, no interior das organizações, de interesses conflitantes e mesmo contraditórios” (p.12).*

O que se pode perceber é que, nos exemplos da literatura, as empresas estrangeiras tratam a aprendizagem organizacional como benéfica para seu desenvolvimento e destaque no mercado. No Brasil, a implementação desta abordagem, enquanto base para as ações, deve ser analisada de forma crítica e coerente com a realidade de suas organizações, não devendo ser vista como um remédio de rápido efeito, mas como

uma possibilidade que requer conhecimento, planejamento e avaliação para a sua implementação.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Caldas (1997) traz a questão da valorização que o brasileiro atribui ao estrangeiro americano e a reprodução social deste referencial, desde 1950 com a ajuda e assistencialismo vindos dos EUA, trazendo com eles os hábitos sociais, de consumo e a tecnologia, predominando até hoje sua influência no país.



## 1.2. Mudança e inovação organizacional

“Nada há de permanente, exceto a mudança.”  
(Heráclito, 450 a.C.)

Mudança Organizacional pode ser conceituada como:

*“ qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada pelo pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico”* (Araújo e Vasconcelos, apud Wood Jr., 1995: 25).

Assim, sendo considerado que a aprendizagem organizacional, baseada na adaptação a novos paradigmas e principalmente, na inovação, é condição para resistência e destaque das organizações no mercado atual, será tratada aqui sobre a necessidade de mudança nas empresas, bem como sobre as condições e dificuldades para a institucionalização de tal processo de alteração organizacional.

Morgan (1996) apoiando seus escritos no pressuposto de que há uma tendência a se compreender e explicar as organizações de forma específica e incompleta, examina as mudanças que as organizações vêm sofrendo ao longo do tempo, a partir de metáforas - que segundo o autor é uma forma de pensar e de ver e não apenas uma maneira de embelezar o discurso. Desenvolve as seguintes metáforas: organizações como máquinas - que, influenciadas pelo modelo taylorista-fordista, enfatizam a precisão, a velocidade, a clareza, e a eficiência é atingida com a divisão rígida de tarefas e supervisão hierárquica; como organismos, com a compreensão das relações entre a organização e o seu meio e a busca de harmonia entre estratégia e o elemento humano; e como cérebros, estas ligadas ao processamento das informações e à capacidade de aprendizado. Ao tratar como cérebro,

explora a capacidade de processar informações, bem como de auto-organização, flexibilidade e alto grau de inovação.

Em se tratando de mudanças que vêm influenciando as organizações, podemos citar: o crescimento do número de competidores no mercado, a redução do ciclo de vida dos produtos, maior exigência dos consumidores e um novo tratamento à equipe de trabalhadores (Wood Jr., 1995).

Entende-se que quando se faz necessária a mudança, em função da competitividade no mercado, devem ser reformuladas as estruturas organizacionais. É fundamental que esse processo de planejamento de mudanças seja mediado pela cultura organizacional.<sup>6</sup> É consenso dos autores a importância do conhecimento da cultura organizacional para viabilizar estratégias e o processo de mudanças; e ainda que deve existir uma compatibilidade entre cultura organizacional e estratégia, para que se alcance os objetivos desejados. Isto significa que a mudança será possível quando houver o alinhamento das aspirações e valores individuais com os propósitos e visão da organização, e para isto, um dos requisitos é a flexibilidade dos modelos mentais das pessoas (Senge et al., 1999<sup>a</sup>).

Borges de Freitas (1997) reafirma que a busca pela eficiência e modernização traz a necessidade de mudanças e, para que haja a mudança é preciso que se conheça os traços da cultura. Isto porque alguns traços da cultura poderão restringir a implementação de alguns modelos, enquanto que outros poderão facilitar o processo de transformação. A mudança na organização passa então, necessariamente pela mudança cultural, que é "... a

---

<sup>6</sup> Fazem parte da cultura organizacional os valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação dos indivíduos em uma organização. (Freitas, 1991; Shinyashiki, 1995)

*definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais”* (Freitas, 1991 : 81).

Trata-se de um processo possível, embora implique em uma mudança planejada de comportamento das pessoas no ambiente organizacional, e, seja um processo lento de aprendizado, que pode alcançar eficácia parcial. Neste processo o conceito de socialização torna-se útil para o administrador planejar ações que podem ser efetuadas para desencadear e manter um processo de mudança (Shinyashiki, 1995).

Segundo Martin-Baró (1985), socialização:

*“...é o processo através do qual os indivíduos adquirem aquelas habilidades necessárias para adaptar-se e progredir em uma determinada sociedade”* ou ainda *“...processo psicossocial em que o indivíduo se desenvolve historicamente, como pessoa (identidade pessoal) e membro de uma sociedade (identidade social)”* (p.114-115).

De acordo com Motta, Vasconcelos e Wood Jr. (1995) a socialização do indivíduo em uma organização pode ser entendida como um processo contínuo, pelo qual o indivíduo é levado a desenvolver um comportamento de acordo com padrões de seu grupo. Este processo inicia-se antes mesmo da entrada no sistema – a organização/ sistema social formalizado, e não cessa quando se está nele. Segundo os autores, a organização molda, ainda que em diferentes níveis, o indivíduo às suas necessidades.

Os interacionistas<sup>7</sup>, por sua vez, entendem esse processo como dialético. Assim, o indivíduo ao entrar em contato com a cultura da empresa – que geralmente segue o padrão dos que têm poder, reinterpreta e recria estes símbolos de acordo com o seu padrão cultural. Ao buscar satisfação pessoal, poderá também exercer influência sobre a coletividade com novas idéias. Essa busca individual poderá ser benéfica ou não para a

---

<sup>7</sup> Berger e Luckmann, citados por Motta e cols (1995).

organização. Será positiva enquanto o indivíduo aceita normas básicas e essenciais. O papel dos gerentes seria o de administrar esse processo de individuação em função dos objetivos organizacionais.

Senge et al. (1999<sup>a</sup>) discorrem sobre desafios - dinâmicos e interdependentes - que as organizações e seus membros devem enfrentar a fim de que alcancem sucesso em seus projetos de mudança. Demonstam uma divisão (didática) em três fases: início, sustentação e reprojeto. Assim, são desafios iniciais: a falta de flexibilidade e de controle do tempo e das prioridades pelo grupo; a necessidade de apoio ao projeto, que precisa ser articulada pelos líderes; o hiato que ocorre entre o que é dito e as ações dos que propuseram a mudança; e o risco de o projeto parecer irrelevante, exigindo então a mudança: planejamento (Por que? Quando? O que queremos atingir? Como? Quem estará envolvido?), entendimento e comprometimento de todos os envolvidos. Para sustentar a mudança, os desafios são: o medo e ansiedade, quando a insegurança pessoal, a preocupação em relação ao próprio desempenho, pode levar ao questionamento da validade do que está sendo feito; a apreciação e a medição, no sentido de que haverá uma alteração na forma de julgar o trabalho que vem sendo executado, visto que os critérios tradicionais de mensuração não refletem os esforços. A avaliação deverá estar baseada em indicadores pré-estabelecidos do que será positivo, ou não, naquele contexto específico; e a tendência de a mudança transformar-se em uma rotina de preocupação com ameaças e sensação de ataque constante. Por fim, um conjunto de desafios que irá envolver mais diretamente a alta administração ou nos termos de Senge et al. (1999<sup>a</sup>), a liderança executiva. São eles: o desenvolvimento de autonomia em sintonia com o poder; a difusão da informação para toda a organização, tendo em vista que o conhecimento não depende do simples fato da existência da informação, precisando ser compartilhada; e o desafio da estratégia e

propósito, ou seja, revitalizar e repensar os propósitos da organização, bem como a contribuição para a comunidade.

Quanto às inovações, podemos citar o que vem ocorrendo nas organizações: 1) o fato de as empresas precisarem de menor número de pessoas, porém de mais competência e diversidade de habilidades; 2) da importância da delegação das atividades, o que implica na necessidade de pessoas cada vez mais responsáveis para assumir tais tarefas; 3) a mudança de visão do trabalho: dever para prazer, isto é, do sentido de obrigação para com o empregador ou o sustento da família para uma atividade de satisfação e divertimento; 4) o desenvolvimento de pessoal ligado diretamente ao desafio e ao risco; 5) a carreira em espiral ou 'zigue-zague'; 6) e o salário como uma recompensa às habilidades e o valor agregado (Evans, 1996).

À medida que aumenta, nas organizações, a necessidade de inovação enquanto uma estratégia para a sobrevivência no mercado, torna-se evidente o conceito de uma organização proativa, que é aquela que não apenas reage a todas as mudanças já citadas, mas também pretende influenciá-las (Motta e cols, 1995).

As organizações proativas são também denominadas de informacionais. As organizações informacionais processam e lidam com a informação e possuem como desafio na proposta de inovação e mudança, a recriação constante de sua própria realidade. Realizam essa tarefa a partir da reinterpretação de significados e ressocialização dos indivíduos. Assim, obtêm os padrões de atuação pretendidos através de um novo paradigma<sup>8</sup> (Motta e cols, 1995).

---

<sup>8</sup> Paradigma: "pressupostos e crenças ligados à realidade organizacional, normalmente aceitos na forma de significados compartilhados" (Motta, 1995: 121).

Tais organizações possuem três grupos de atores sociais que interagem neste processo de inovação: diretores da empresa, que difundem os valores relativos à visão de como a organização deve ser; gerentes médios, que geralmente aceitam o fundamental da cultura organizacional, mas buscam a mudança através de um processo individual criativo; e os subordinados, que a princípio, possuem uma tendência a integrar-se aos novos sistemas desenvolvidos pelos gerentes – quando estes são eficientes na socialização dos novos elementos culturais (Alter apud Motta, 1995).

Nesse contexto de proatividade o gerente destaca-se então como aquele que pode antecipar e administrar as mudanças sobre as pessoas e sobre a organização, reinterpretando a realidade e difundindo novos valores e significados para todos. A gerência seria responsável então por compartilhar as novas necessidades no ambiente de trabalho com os colaboradores.

Uma das barreiras para a inovação na organização é a superação do modelo hierárquico de comando e controle, podendo-se pensar como adequado ao novo contexto um grupo multidisciplinar de especialistas unidos por uma visão comum. Vale ressaltar que mesmo sendo essas colocações geradas nos países do primeiro mundo, poderão ser aproveitadas dentro dos limites da realidade brasileira. Isto porque mesmo o Brasil vivendo um período de estagnação e deterioração social, a mudança pode ser sentida em algumas organizações (Wood Jr., 1995).

Entende-se que a mudança organizacional é um processo necessário e possível desde que mediado pelo líder com o compartilhamento de aspirações e, por consequência, o comprometimento de todos na organização. O líder deverá ser capaz de iniciar, sustentar e avaliar o processo, enfrentando uma série de dificuldades, que já foram citadas. Será

bastante trabalhoso, mas como afirma Senge et al. (1999<sup>a</sup>): “ *Por que, então, se esforçar para consegui-lo? Porque os resultados compensam*” (p. 475).

### 1.3. Liderança

*“ O mau líder é aqueles que as pessoas desprezam.*

*O bom líder é aquele que as pessoas reverenciam*

*O grande líder é aquele de quem as pessoas falam: fomos nós que fizemos.”*

*(Lao-Tzu)*

#### 1.3.1 Teorias da Liderança

Os estudos sobre liderança trataram inicialmente de traços de liderança, isto é, o líder teria características ou traços peculiares, inerentes. Essas características vistas como inatas, a princípio, capacitariam o indivíduo para o exercício de liderança em qualquer contexto. As críticas à abordagem referem-se principalmente às características de personalidade e à universalidade, isto é, se houvesse traços de liderança - tal como qualquer outro traço de personalidade, este deveria manter-se praticamente constante em várias situações (Fiedler & Chermers, 1981); e ainda, estudos realizados demonstram que não há relação de determinadas características, tais como autoconfiança e inteligência e a liderança eficaz, ou esta correlação é negativa (Bowditch & Buono, 1992). Então, passou-se a focalizar a atenção não nos traços dos líderes, mas no relacionamento entre estes e seus seguidores, sendo esta questão (dos traços) considerada ‘perda de tempo’ (Boyett, 1999). Tais críticas levam a outras perspectivas de enfoque sobre o tema, voltando-se a atenção para a situação em que a liderança é exercida - a abordagem situacional.

Os estudos de Hersey & Blanchard (1986) consideram arcaicos os estudos por traços, pelo fato de terem produzido resultados pouco significativos no contexto



organizacional e dão atenção à situação ou ao contexto onde é exercida a liderança, como variável importante para analisá-la. Tais estudos baseiam-se na relação entre estilos diferenciados de liderança e o nível de maturidade<sup>9</sup> dos indivíduos ou do grupo de trabalho, ou seja, o estilo de liderança eficaz depende e se ajusta ao nível de maturidade das pessoas com quem se vai trabalhar. Haverá maior ou menor necessidade de controle e acompanhamento do líder, dependendo de cada grupo. A teoria busca verificar elementos marcantes no comportamento do líder, tais como a intensidade ou a dosagem de direção ou de estruturação das tarefas, ou seja, o quanto que este estabelece objetivos e define papéis de seus subordinados, e o quanto está voltado para o relacionamento ou para o apoio sócio-emocional aos seus colaboradores, no sentido de ouvir as pessoas e apoiar os seus esforços.

A liderança situacional enfoca, então, três fatores básicos: a quantidade de comportamento (do líder) orientado para o trabalho/tarefa, a quantidade de comportamento (do líder) voltado para os relacionamentos e o nível de disposição que os membros demonstram ao realizar uma tarefa.

De acordo com esses fatores, realizam combinações entre quatro estilos que seriam eficazes, conforme tabela a seguir:

---

<sup>9</sup> O conceito de maturidade é aqui entendido como a capacidade de estabelecer objetivos e de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

**Tabela 1-** Representação das diferentes posturas adotadas pelo líder de acordo com o nível de maturidade do grupo e os demais fatores que compõem o ambiente, como a natureza dos relacionamentos e das tarefas.

Maturidade	Estilo do Líder	Tomada de Decisão	Relacionamento	Tarefa
Baixa	E1 Determinar	Líder	Baixo	Alta
Baixa-moderada	E2 – Persuadir	Líder com diálogo e/ou explicação	Alto	Alta
Moderada-alta	E3 Compartilhar	Líder/ liderado ou liderado incentivado pelo líder	Alto	Baixa
Alta	E4 – Delegar	Liderado	Baixo	Baixa

Fonte: HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores. São Paulo: EPU, 1986. (p. 192)

A tabela 1 exemplifica a situação em que o líder assume diferentes posturas, apropriadas ao nível de maturidade do grupo.

Segundo o modelo contingencial de Fred Fiedler (1981) não há um modo eficaz de se liderar em todas as situações, propondo este que a liderança está baseada no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permita que ele exerça a sua influência sobre os demais. O líder deve identificar a maneira pela qual as partes - pessoas, tarefas e gestão - se integram e qual é o nível de dependência entre elas,

visto que as organizações são sistemas compostos de partes interdependentes e que modificações operadas em qualquer destas partes, produzirão efeito nas demais.

Bowditch & Buono (1992) tratam da abordagem contingencial e da liderança situacional. Estes autores afirmam que estas abordagens: possibilitam a visualização de um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz; e que a eficácia dos estilos de liderança está condicionada à situação específica de ocorrência das ações, isto é, um único estilo não será eficaz em todas as circunstâncias.

Tratam ainda do conceito de poder, como sendo a capacidade de influenciar diversos resultados. Diferenciam o poder contratual - aquele que é instituído formalmente pela organização e o consensual - que é apoiado pelos indivíduos desta, apesar de a autoridade não ser formalizada.

Destacam ainda, que o fato de alguém deter certo tipo de poder, não significa por si só um exercício de liderança e fazem outra classificação: líderes nomeados (formalmente pela organização) e os líderes naturais - aqueles que conseguem que as tarefas sejam realizadas, por exemplo. O conhecimento destas pessoas pela organização, é de fundamental importância, principalmente para o processo de mudança cultural, como veremos mais adiante no presente texto.

Blank (apud Boyett, 1999) trata das leis naturais da liderança, que definiriam os líderes em qualquer situação, a saber: possuem seguidores voluntários, usam a influência além da autoridade formal e o entendimento de que a liderança não é uma característica, mas um evento, um campo de interação.

A liderança na atualidade pode ser entendida como algo capaz de ser aprendido através de ensinamentos e experiência de vida, podendo haver qualidades individuais que acabam por ajudar o indivíduo no desenvolvimento de seu trabalho, mas que essa

possibilidade não é uma característica particular da liderança (Motta,1994; Boyett, 1999; Neri, 1999). Motta (1994) diz que *“a visão moderna de liderança recupera tanto idéias universais quanto situacionais, não se contrapondo radicalmente, como se fazia há algumas décadas, às duas perspectivas”*(p. 208). Assim, conceitua liderança: *“Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade (...) e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham”* (p. 221).

Em se tratando de qualidades ou habilidades a serem adquiridas ou aprimoradas pelo (futuro) líder, são citadas por Motta (1994): o auto-conhecimento; o amplo conhecimento sobre a instituição ou empresa, com entendimento de sua missão; a habilidade de comunicação e interação, de reconhecimento do valor das pessoas; saber processar idéias e alternativas de ação a partir de valores compartilhados, reforçar a coerência destas (alternativas) com os objetivos organizacionais; a capacidade de orientar-se para o futuro, ou seja, tratar com o que ainda não foi alcançado; ter flexibilidade, entre outras. Capacidade de entender, sobretudo, que liderar é um processo e que este não é solitário.

Percebe-se que o conceito deve ser entendido tendo-se em vista as características ou qualidades do líder, de seus liderados e da situação onde o exercício de influenciar pessoas acontecerá. Conclusão que é corroborada por Schein (1996):

*“Uma das mais consistentes descobertas realizadas por historiadores, sociólogos e psicólogos sociais empiricamente dirigidos é que aquilo que a liderança deveria ser depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados ao líder ”* (p. 82).

A compreensão atual de liderança descreve-a como um evento de interação de diversos fatores (contexto, natureza dos seguidores), possível de ser aprendido, embora não

seja um processo fácil e rápido como se pode pensar. Não é só uma questão de técnicas aprendidas em um seminário ou curso. Exigirá uma série de condições no âmbito das organizações, tais como: maior distribuição de poder, valorização das idéias de todos no grupo, maior autonomia, entre outras e, em menor grau de influência, são pontuados por alguns autores: os estímulos, reforços e frustrações da vivência da infância (Boyett, 1999), para que a experiência tenha resultados positivos.

Para ilustrar este assunto destaca-se trecho de entrevista realizada com Henrique de Campos Meirelles (Gomes, 2001), presidente de FleetBoston Global: “*para liderar é preciso ter interesse real pelas pessoas e entender que o que é diferente não é necessariamente errado*” (p.44). Meirelles revela também a importância do aprendizado com a experiência, acreditando que o fato de conhecer os erros já cometidos anteriormente por outros, ajuda a diminuir os próprios.

Para Nonaka (1997) o papel do líder está não em fornecer resposta, mas buscá-las junto aos colaboradores, provocando a reflexão sobre como deveriam se configurar as atividades no futuro. Deve também gerenciar o caos que pode ser criado a partir das interpretações e significações que irão sendo atribuídas pelas pessoas ao novo conhecimento. Ele deveria ser capaz de direcionar o conhecimento adquirido aos propósitos da organização. Entende-se então que ao captar as diferentes idéias para futuras tomadas de decisão, o líder poderá aproveitá-las sem perder de vista a missão daquela organização.

Para Covey (1996) o aprendizado em uma organização ocorre quando se observa as tendências do mercado, se percebe e antecipa as necessidades dos clientes e se faz uma constante avaliação de sucessos e erros já ocorridos no passado. Segundo este autor, o líder eficaz segue um modelo que denominou ‘liderança baseada em princípios’. Esses princípios são: explorar o melhor caminho para atender a satisfação dos clientes externos e internos; alinhar a estratégia à missão da empresa e dar autonomia aos funcionários, estimulando o desenvolvimento de seus talentos. O fato de o líder reservar seu tempo para projetos de desenvolvimento e constante avaliação do processo trouxe a necessidade de uma maior delegação de autoridade, concretizando o que é denominado *empowerment*.

Além da questão da avaliação contínua dos processos implementados, é destacada a questão da necessidade dos líderes, neste contexto, de uma maior integração entre o trabalho e a vida pessoal (Bolt, 1996; Senge et al., 1999<sup>a</sup>).

Ao tratar da importância de se explorar o conhecimento de clientes e funcionários para construir uma organização bem-sucedida, Sveiby (1998) afirma que o líder, neste contexto, precisa ter visão e ser altruísta, com o desejo de melhorar a situação de seus liderados. Fala também da existência de mais de um líder, em pontos diferentes, neste tipo de organização, concluindo que a liderança “*subentende movimento (orientação de grupos de pessoas em determinadas direções) e, conseqüentemente, mudança*” (p. 72), assemelhando-se à visão de Senge, que será abordada a seguir.

### 1.3.3. A visão de liderança de PETER SENGE

Segundo Senge et al.(1999a) em muitas organizações, atualmente, o perfil do líder parece estar definido como uma espécie de super-homem, isto é, aquele que ‘salvará’ as empresas de todos os perigos da competitividade. Aquele salvador diante das necessidades de mudanças nas organizações. Contudo, as mudanças profundas<sup>11</sup> não ocorrem quando não são compartilhadas, ou quando não alcançam o comprometimento de todos, na organização. O fato de as pessoas aceitarem as regras não significa que realmente estejam comprometidas com as mudanças. Estas, por sua vez, acabam por não serem significativas ou profundas quando dirigidas apenas à alta administração. O autor conclui: *“Os desafios não podem ser enfrentados por líderes heróicos isolados. Eles exigirão uma rara combinação de diferentes pessoas em diferentes posições que liderem de maneiras diferentes”*(Senge, 1996: 80).

Essa veneração ao líder-herói pode ser vista como sendo um vício cultural de nossa sociedade. E pode ser explicada pelo fato de os indivíduos sentirem-se impotentes diante dos problemas, a saber: destruição ambiental, declínio das estruturas comunitárias e familiares, desigualdade social, entre outros. Na verdade, ao escolher ou desejar esse tipo de liderança, a organização permanece em um ‘círculo vicioso’, visto que as mudanças não dão conta de necessidades a longo prazo, havendo, com frequência, a necessidade de um outro líder-herói, visando a superar novas crises, com mudanças drásticas. É preciso que a comunidade de líderes sustente os processos de mudanças que se fazem necessários. Assim, *“liderança é a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e,*

---

<sup>11</sup> Peter Senge utiliza o termo *mudança profunda* para descrever a mudança organizacional que combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. (p. 27)



*especificamente, de sustentar os processos de mudança significativos, necessários para que isto aconteça” (Senge et al., 1999a:28).*

Em função da necessidade de uma alternativa para a sobrevivência em um mercado competitivo e com mudanças cada vez mais rápidas, é necessário aprender quais seriam os caminhos a percorrer, não só em função desta (sobrevivência), mas também para o alcance da excelência. Zanelli (2000) fala sobre esta questão afirmando que *“a forma pela qual uma organização pode obter e conservar a vantagem competitiva está em aprender com mais rapidez que seus competidores”*(p.2).

Senge (1997) trata sobre o tema liderança vislumbrando alternativas para o desenvolvimento das pessoas e das organizações. As organizações que aprendem aumentam a sua capacidade de adaptação às mudanças cada vez mais imprevisíveis e, mais que isso, expandem a sua capacidade de evolução a partir do desejo de se criar uma nova realidade. E para construir uma organização voltada para o aprendizado os líderes possuem papéis fundamentais: iniciar, sustentar e repensar o processo.

Senge (1996) diz que há três tipos essenciais de líderes na construção das organizações voltadas para o aprendizado: linha local, executivos e os intercomunicadores, também denominados “de rede” ou, ainda, construtores da comunidade interna. Isto porque, apesar de alguns processos serem implementados especialmente pela alta gerência - como por exemplo um programa geral de redução de custos, as mudanças em uma organização dependem de outros líderes envolvidos e também, do comprometimento dos liderados.

O primeiro tipo, o líder de linha local pode ser caracterizado como um empreendedor. São líderes pragmáticos e estão abertos a experimentar e arriscar novas abordagens para alcançar melhores resultados. Após o conhecimento que adquirem com as experiências, facilitam o aprendizado dos outros tornando-se esse um método para

aprofundamento de seus próprios entendimentos e recursos. São pessoas responsáveis por resultados e com autonomia para efetuar mudanças na forma como o trabalho é organizado e conduzido.

Já os líderes executivos apóiam os de linha guiando-os pelo exemplo. Possuem responsabilidade geral pelo desempenho organizacional; ajudam no processo de aprendizagem auxiliando os líderes locais a compartilharem suas idéias, para que as práticas novas e bem sucedidas possam ser difundidas. Prevêem e descrevem como gerenciarão diante dos possíveis futuros para aquela idéia (análise de cenários) e também verificam se o que fez sucesso no passado não são inibidores de aprendizagem.

Os intercomunicadores são pessoas que não possuem autoridade “formal”, isto é, possuem pouca autoridade hierárquica, mas podem identificar informações ou histórias que circulam mais naturalmente nas organizações.

Senge (1997), como já foi exposto anteriormente, diz que os líderes devem ‘fugir’ do modelo de líder-herói- aquela pessoa “importante” a cada crise, e ser um projetista, um professor, um regente.

Deve ser um projetista - faz então uma metáfora com um projetista de um navio, que é diferente de ser o capitão, timoneiro ou navegador, no sentido de poder desenhar um conjunto dos valores, propósitos e uma visão que servirão de base sólida para orientar seu comportamento de decisão a longo prazo. Seu projeto deverá conter ainda, além das idéias governantes, as estratégias que traduzirão essas idéias em decisões; e ainda prever o aprimoramento e a adequação dessas estratégias ao longo do tempo, no sentido que não servirão ‘para sempre’.

Enquanto professor (comparável ao conceito de facilitador), deve ser capaz de perceber - e ajudar os outros a perceber, a realidade de forma mais ampla. Pode-se utilizar

como metáfora o fato de funcionar enquanto 'lanterna', que ajuda a ver o espaço com maior amplitude e enxergar o que está mais à frente. Para isso deve estar capacitado para aflorar modelos mentais (próprios e dos outros), revelar os pressupostos que influenciam os comportamentos das pessoas no grupo de trabalho e reconhecer e eliminar as rotinas defensivas<sup>12</sup>. Ainda em relação à ampliação da percepção da realidade organizacional, os líderes podem concentrar-se em três aspectos, a saber: eventos, padrões de comportamento e estrutura sistêmica. Infelizmente a maioria centra-se no primeiro deles e atuam pela reação. É importante serem abordadas as causas subjacentes dos comportamentos, pois só assim poderão ser modificados. Ainda assim aqueles que conseguem pensar de forma sistêmica, compreendendo as interdependências da realidade de maneira mais profunda, geralmente o fazem pela sua intuição, o que limita a sua explicação para os outros, impedindo que esse tipo de pensamento possa servir de exemplo para a organização como um todo. Os líderes deveriam ser capazes não somente de enxergar as inter-relações dos acontecimentos e perceber sua implicação no que acontece a sua volta, já que são parte do sistema- ao invés de procurar culpados, mas também de conceituar essa sua percepção para que passem a conhecimento público e esteja sujeita a indagações e melhorias.

Como regente deve se preocupar em servir, com a função de regência das pessoas e da missão que sustenta a organização, fazendo com que todos estejam comprometidos com esta. Esta idéia do líder enquanto servo deriva da concepção de Greenleaf, sendo aspectos básicos deste conceito: o líder questiona aos subordinados sobre quais tarefas seriam de mais utilidade em um determinado contexto, valoriza e se iguala às

---

<sup>12</sup> O termo foi utilizado por Chris Argyris no livro de Starkey (1997) e citado no texto de Peter Senge (1997) para designar " *hábitos arraigados usados para nos protegermos do constrangimento e da ameaça que surgem quando expomos o nosso pensamento...*" (p.358). Essas rotinas dificultam ainda mais a exposição dos modelos mentais.

peessoas com quem trabalha, preocupa-se com o crescimento das pessoas, disponibiliza tempo para estas, fortalece a equipe, entre outros (Senge, 1997; Boyett, 1999).

O desenvolvimento da liderança segundo essa perspectiva está interligado às cinco disciplinas<sup>13</sup> - modelos mentais, visão compartilhada, pensamento sistêmico, aprendizagem em equipe e domínio pessoal, sendo que o autor relaciona as habilidades do líder, principalmente, às três primeiras. Considera-se pertinente rever esses três conceitos, neste momento. Os modelos mentais são esquemas de percepção individual enraizados, que podem dominar decisões e costumam ser implícitos e contraditórios com o discurso das pessoas. A visão compartilhada, por sua vez, consiste no desenvolvimento de imagens compartilhadas de um propósito que se pretenda alcançar. O líder então pode definir estratégias junto à equipe para alcançarem esses resultados. E, finalmente, o pensamento sistêmico consiste em possuir uma compreensão maior dos acontecimentos em termos de inter-relações entre os fenômenos (Senge et al., 1999a).

Para desenvolver tais habilidades (construção da visão compartilhada, pensamento sistêmico e questionamento dos modelos mentais) são necessárias ferramentas, sendo as principais: o mapeamento, processamento e variação de dilemas estratégicos; a identificação dos modelos mentais; e a criação de laboratórios de aprendizagem, que consistem em reproduções de microcosmos de cenários da vida real nos quais as pessoas aprendem a aprender (Senge, 1997).

Trazer à tona modelos mentais significa que também os gerentes deverão perceber os seus próprios (modelos), para poderem trabalhá-los na equipe. Um exercício

---

<sup>13</sup> As cinco disciplinas são discutidas mais detalhadamente no livro de Peter Senge, *A Quinta Disciplina*, de 1998.

sugerido para realizar esta tarefa é o proposto por Argyris e Schön<sup>14</sup>: monta-se um quadro, com duas colunas. Escreve-se, então, o que foi dito em uma conversa, na coluna da direita e o que se estava pensando, na coluna da esquerda. Assim, verifica-se que há uma tendência em se “pular” dos dados para a generalização em uma conversa, sem mesmo testarmos a validade da generalização. Então se faz uma espécie de decodificação, com o objetivo de abrir caminhos e avançar o assunto.

Ao configurar o futuro da liderança, Senge et al. (1999a) concluem que:

*“As organizações entrarão em um novo domínio de desenvolvimento de liderança que parará de pensar sobre a preparação de umas poucas pessoas para o topo e começará a alimentar o potencial para líderes em todos os níveis, para a conformação de novas realidades... A recriação das empresas só poderá acontecer através de incontáveis ações de milhares... de pessoas”*(p. 650).

---

<sup>14</sup> Estes autores, Chris Argyris e Donald Schon, são considerados introdutores do conceito de aprendizagem organizacional.

#### 1.3.4. O Líder Brasileiro

Quanto ao fato de a liderança, especificamente, já ser exercida, em nosso país, sob a ótica das organizações aprendizes, de acordo com Hickson e Pugh (apud Bernardes, 1998) a grande maioria das empresas brasileiras ainda apresenta características de uma administração autoritária, inflexível e imediatista quanto aos resultados.

Bernardes (1998) realizou um estudo objetivando melhorar o entendimento sobre as características do modelo da *Learning Organizations* e a medida de sua reprodução no Brasil. Com tal estudo, que foi realizado em uma indústria de origem familiar, com uso de capital nacional em sua totalidade, líder no setor em Minas Gerais, possuindo filiais em vários estados brasileiros e no exterior, concluiu que existe um esforço organizacional que busca a aprendizagem o mais otimizada possível, mas, ao não adotar uma série de medidas estruturais, a empresa analisada não viabilizava totalmente o modelo.

Aidar e cols (1995) analisaram um estudo sobre cultura organizacional<sup>15</sup> de Geert Hofstede e demonstram algumas idéias sobre a cultura organizacional brasileira em relação a um elemento integrante específico, denominado *distância do poder*. Este elemento trata da desigualdade nas organizações, que é identificada a partir do estudo dos estilos de liderança, processo decisório e da relação entre chefe e subordinado. As idéias trazidas referem-se ao fato de as chefias no Brasil aproximarem-se do que chamam de *alta distância do poder*, podendo ser exemplificada com as seguintes características: atitudes autoritárias são a norma, os dirigentes tendem a tomar as decisões de forma autocrática e

---

<sup>15</sup> O conceito de cultura organizacional mais conhecido é o de Edgard Schein, a saber: "... é o modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (Freitas, 1991; Shinyashiki, 1995). São elementos da cultura organizacional: valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação.

paternalista, a possibilidade de participar do processo decisório é vista pelos colaboradores como um ato de benevolência do chefe e há menor percepção da ética do trabalho por parte deste.

Os mesmos autores fazem ainda um breve comentário sobre frases populares no Brasil e nos Estados Unidos. Enquanto que aqui no Brasil, a frase é: Você sabe com quem está falando? reforçando a desigualdade; nos EUA é: Quem você pensa que é? que reforça, ao contrário, a igualdade entre as pessoas.

Na tentativa de apresentar o que seria o estilo do brasileiro administrar, Prates e Barros (1997) realizaram uma pesquisa em empresas brasileiras, e a partir da percepção de 2500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do país, buscaram identificar traços culturais propondo o que denominam de **modelo de ação cultural brasileira**. Tal modelo é um sistema composto de quatro subsistemas: institucional, pessoal, dos líderes e dos liderados. Serão tratados especialmente estes dois últimos componentes. É importante lembrar, neste momento, que a proposta dos autores é de uma visão dinâmica dos traços, que podem ser encontrados em uma mesma pessoa, em diferentes momentos, de acordo com o desempenho de papéis em seu cotidiano.

No subsistema dos líderes, o perfil do estilo brasileiro de administrar caracteriza-se pelo paternalismo. Neste é gerada uma dupla dependência 'líder-liderado' e há uma mistura dos interesses econômicos com os afetivos. O paternalismo possui duas facetas: o patriarcalismo, face supridora e afetiva do pai, atendendo aos pedidos do clã e o patrimonialismo, face hierárquica e absoluta que impõe sua vontade a seus liderados.

Borges de Freitas (1997) reafirma a existência desta característica do dirigente brasileiro. Na tentativa de sumarizar os traços brasileiros para possibilitar a análise do

âmbito organizacional, aponta como um destes traços, o personalismo<sup>16</sup>, sendo o paternalismo sua característica-chave. Ao tratar das relações entre líder-liderados corrobora a questão da mistura de uma relação econômica com laços de amizade. Assim, relata: “o *“patrão”, ao dominar seu trabalho oferecendo o emprego, também domina suas aspirações e reivindicações, pois apela para a moralidade das relações. Ao estabelecer uma relação de confiança, protege-o como filho e, com o empregado na mão, controla-o*” (p.49). Quanto aos liderados, ao sentirem que são protegidos, tendem a responder com lealdade ao superior.

Ao tratar dos liderados, Prates e Barros (1997) afirmam que a lealdade é uma possibilidade previsível quando a dependência exercida pelo controle do comportamento é praticada, e ainda, esta acaba se fortalecendo enquanto uma solução para a rigidez institucional. Como traços dos liderados apresentam: a postura de espectador, tratando do mutismo e da baixa consciência crítica, que trazem como consequência uma baixa iniciativa e a transferência de responsabilidades das dificuldades para o líder; outra característica é a evitação de conflito, com uma valorização da harmonia nas relações e a flexibilidade, que carrega os conceitos de adaptabilidade e criatividade. Consiste na capacidade de ajustamento rápido em novas situações. A criatividade é enfocada pelos autores como a capacidade de criar uma situação onde se possa conviver com a igualdade através do domínio relacional, saindo do domínio hierárquico.

Ao caracterizar o executivo brasileiro, De Mari (2001) diz que é *“excelente realizador, preparado para lidar com situações de escassez de prazos... mas normalmente tropeça quando o assunto é delegação”* (p.20). De acordo com uma pesquisa realizada pela

---

<sup>16</sup> Freitas (1997) diz que o brasileiro possui a necessidade de tornar seus relacionamentos mais próximos e afetuosos.



consultoria Alba & Bernhoef (apud De Mari, 2001) com o acompanhamento da trajetória de 7500 profissionais de 200 empresas brasileiras, a atuação das chefias caracteriza-se por uma delegação de atribuições limitada, isto é, os funcionários assumem mais responsabilidades, mas não possuem a visão do todo e desconhecem, na maioria das vezes, a finalidade de seu esforço. Os motivos apresentados para este comportamento tratam do perfeccionismo do líder, que tem pouca disposição para correr riscos, como também não se dispõe a conversar com os subordinados sobre como gostaria que o trabalho fosse realizado. Um outro fator causal deste comportamento do tipo 'deixa que eu resolvo' é a crença das chefias que a melhor maneira de mostrar competência no trabalho é concentrar responsabilidades e virar um super-homem. Os pesquisadores afirmam ainda que centralizando as decisões, os executivos podem evitar o processo de feedback - processo fundamental para que se possa avaliar seu desempenho.

O que se pode observar é que o líder brasileiro tende para a postura autoritária e paternalista e os liderados, por sua vez, buscam 'quebrar' o controle ou rigidez através do estabelecimento de relações mais pessoais com as suas chefias, em uma tentativa de maior aproximação afetiva - o que é reforçado também por estas (chefias). Se por parte do líder, há um maior controle e centralização, isto implica que o liderado não precise se envolver com a solução de problemas. Já em uma organização que aprende, as pessoas estão mais vulneráveis por causa do senso de comprometimento e co-propriedade que possuem em relação à organização, porém mais satisfeitas, pois adquirem maior domínio sobre seu próprio trabalho.

## *Capítulo II*

### **CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA :**

#### **2.1. Histórico**

A organização onde foi realizada a pesquisa possui como razão social: OLSEN INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS ODONTOMÉDICOS LTDA. e está situada na área industrial de Palhoça/SC.

Foi fundada em 02 de agosto de 1978, tendo como objetivo a fabricação e a manutenção de equipamentos odontológicos. Completou em agosto deste ano, 23 anos de atuação no mercado.

No início produzia de 15 a 20 equipamentos por mês com 5 funcionários, passando, no quarto ano de suas atividades a contar com 25 funcionários e produzir cerca de 40 equipamentos por mês. O quadro funcional está composto atualmente de 116 funcionários e produz cerca de 4200 conjuntos por ano.

Desde sua fundação a Olsen encontrava-se situada em uma unidade localizada na área urbana de Palhoça/SC. Em dezembro de 1994 foi realocada no Distrito Industrial da mesma cidade, em uma fábrica com área construída de 2800 m<sup>2</sup>.

A produção antes restrita à área odontológica foi ampliada, em 1992, com a linha médica, tendo sua razão social alterada, ficando como é conhecida hoje.

Atualmente produz equipamentos para uso odontológico (11 modelos de cadeiras, equipamentos e trailer para pronto socorro odontológico), médico (linha laboratorial, cadeira ginecológica, oftalmo/otorrino/radiológica, cadeira hematológica-

doador/coletor, cadeira cirúrgica e proctológica) e a linha de acessórios (*Visual Image System*, armário cirúrgico, armário clínico, armário para aparelhos, *baby hood*, compressor, kit pediátrico, mocho<sup>17</sup> a gás profissional, mocho mecânico auxiliar, megatoscópio panorâmico e refletor cirúrgico com dimer/refrigeração).

A comercialização de seus produtos no mercado interno é feita através de 60 empresas revendedoras e representantes distribuídos nos seguintes estados: AL, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MG, MS, MT, PR, PE, PI, RJ, RS, RO, SC, SE, SP e TO.

A partir de 1992 passou a exportar seus produtos e atualmente exporta-os para 62 países, entre eles: Japão, China, EUA, Argentina, Chile, Rússia, Indonésia e Reino Unido.

Possui ISO 9001, conquistada através do "TÜV CERT", organismo de certificação internacional. Segundo um dos diretores, é a primeira empresa do ramo odontológico, no Brasil, que possui os requisitos da norma completa: projeto, fabricação, produção, entrega e assistência técnica.

## **2.2. Missão da organização:**

A missão da Olsen está exposta em todos os setores da empresa e foi criada por seu fundador e apresentada da forma atual em 07 de julho de 1999:

"Produzir equipamentos odontomédicos de qualidade, excelência em serviços, através de um constante aperfeiçoamento técnico profissional, de modo a encantar os clientes e alcançar a maximização dos resultados."

---

<sup>17</sup> Mocho: banco baixo, sem encosto.

### 2.3. Características Físicas e Estrutura de Funcionamento

Atualmente a Olsen compreende um galpão, onde funciona a fábrica, um prédio de dois andares, onde se situam as salas do setor administrativo, um auditório e o *show-room*<sup>18</sup>, um pátio descoberto com bancos, uma mesa de sinuca coberta, um refeitório e estacionamento.

As salas do setor administrativo estão dispostas circularmente, no primeiro andar. Ao centro, uma escada conduz ao *show-room*, onde são apresentados os diversos modelos produzidos. As salas do escritório possuem grande parte de sua 'parede' em vidro 'branco' sendo possível a visualização das pessoas que estão nos corredores, no interior das salas e entre as salas. A sala da Diretoria possui visualização direta do setor financeiro e vice-versa. Nos vidros há frases em destaque: "Estamos comprometidos com o sorriso do mundo" ou "Aqui você só faz bons negócios", entre outras.

Neste ano de 2001 está em construção uma nova fábrica, com 4900 m<sup>2</sup> de área construída, com o objetivo de ampliar a produção e oferecer melhores condições de luminosidade e temperatura aos colaboradores. Estão acontecendo reformas também, no térreo, com o intuito de ampliar os setores, em especial o setor de vendas.

O horário de funcionamento da organização abrange os períodos: matutino (7:57 hs – 12:00 hs) e vespertino (13:15 hs – 18:00 hs). Às 13:10 hs toca uma sirene, considerada como primeiro sinal e às 13:15, toca o segundo sinal.

Conforme já mencionado, o quadro funcional está composto atualmente de 116 funcionários, que estão distribuídos conforme organograma apresentado no anexo 1.

---

<sup>18</sup> Há também um *show-room* virtual no site da empresa.

#### 2.4. Benefícios e Avaliação

Como benefícios, os colaboradores possuem: premiação por resultados a cada 06 meses, da seguinte forma: com o alcance da meta proposta, somam-se as notas fiscais e é dividido 3% do valor total *per capita*. Para aqueles que se ausentaram do trabalho e apresentaram atestado, o valor recebido é de 40% do valor geral que cada um recebeu, e se faltou, receberá 20% do valor. Para os não-faltantes há também cesta básica, o que denominam de sacola econômica. Há também um fundo/empréstimo para construção de moradia. São outros benefícios: plano de saúde médico e odontológico e curso supletivo de 1º e de 2º grau na fábrica.

O programa de segurança no trabalho possui uma marca recorde de 279 dias sem acidentes graves, e no início da pesquisa apresentava 58 dias sem acidentes com afastamento.

Os primeiros 20 dias de férias são coletivas e os demais 10 dias geralmente são comprados pela empresa.

A avaliação de desempenho é realizada com todos os colaboradores e segue um questionário padrão de acordo com as normas propostas pela ISO. As chefias preenchem os itens do questionário e dão ciência aos funcionários, que assinam o documento com a suposta concordância com o que foi escrito. A frequência da avaliação é anual.

Há na empresa um programa de capacitação, o SOFITEC (Serviço Olsen de Formação Técnica e Comercial). Estava previsto para 30 e 31 de agosto de 2001 a realização de treinamento na área de vendas.

## 2.5. Breve caracterização das mudanças:

As mudanças na empresa vêm ocorrendo desde 1998, resultando em um aumento de vendas e faturamentos. Houve uma inovação no produto, aumento da produção e mudanças na maneira de administrar a empresa. Está em construção um novo prédio atrás da fábrica atual, onde haverá a ampliação de salas no térreo administrativo e a aquisição de novas tecnologias (máquinas/ferramentas) para adaptação às novas necessidades. A inauguração das novas instalações está prevista para o mês de março de 2002.

Segundo relato de um dos executivos:

*“Uma das dificuldades que a empresa tinha no ano de 1998 era de cunho financeiro. Nesta época, o produto tinha formas quadradas e em um Congresso no mês de agosto, em que participamos, vimos que os clientes necessitavam de produtos com formas mais arredondadas. Em uma feira no ano de 1999, levamos novas peças de acordo com essas exigências de mercado.”*

As mudanças iniciaram a partir daí com mudanças no produto, por duas vezes, em dois anos e em uma mudança de postura de trabalho. Em relação a este último aspecto, de acordo com outro executivo:

*“Chegamos mais próximos dos revendedores, tivemos mais contato com eles (...) foi uma mudança de dentro para fora, e na hora certa. Houve uma necessidade de uma maior organização, de nos afinar em termos de arquivo, documentação, para dar continuidade ao padrão que vínhamos alcançando”.*

Outro executivo afirma: *“a coisa ficou mais definida, colocamos mais limites... é preciso saber conviver com o não... e as pessoas ficam sabendo o que se espera delas”.*

De acordo com um dos líderes de linha, a mudança ocorreu principalmente no método de trabalho:

*“Antes nós fazíamos as coisas no impulso. Hoje tem toda uma seqüência a ser seguida, as coisas não podem ser feitas no impulso. Tem que ser planejado, registrado em documento. Se não for bem planejado, parece que pode ficar tudo bem, mas depois vai ter que perdêr um dia para arrumar lá na frente”.*

Outro executivo, corroborado por um dos líderes de linha, atribui o crescimento da empresa ao maior contato que a Diretoria estaria tendo com os gerentes e demais colaboradores.

Neste último ano, o produto foi remodelado pela segunda vez, a quantidade de produtos foi triplicada – comparada à produção de 1998, e as vendas foram de valor dobrado em relação ao ano anterior. As metas estipuladas pelos setores possuem índices de mensuração que são avaliados mensalmente e anualmente.

### Capítulo III

## MÉTODO

### 3.1. Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por ser do tipo qualitativa e a estratégia de investigação utilizada é o estudo de caso.

A abordagem qualitativa:

*“preocupa-se com o nível de realidade que não seja quantificável, (...) ou seja, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo, 1994:21).*

O estudo de caso visa a um exame detalhado de unidade e segundo Yin (apud Godoy, 1995) esta

*“é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência” (p.25).*

Utilizou-se este tipo e estratégia de pesquisa por serem considerados adequados ao fenômeno a ser estudado, visto que esta pesquisa busca captá-lo a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, ou seja, homens e mulheres em interação no seu ambiente de trabalho.



### 3.2. Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas no período de 09.05.2001 a 21.05.2001, totalizando 12 pessoas entrevistadas, sendo estas: diretor-presidente, diretora e gerente de expansão administrativa, gerente de expansão industrial, gerente de expansão comercial nacional, gerente de expansão comercial internacional, contador/consultor, supervisor de assistência técnica, supervisor de compras, supervisor de projetos, supervisor de metalúrgica, supervisor de montagem de cadeiras e supervisor de montagem de equipos.

De acordo com a proposta inicial seriam participantes da pesquisa membros da diretoria (02), gerentes (04) e supervisores que possuem subordinados diretos (07), tais como foram caracterizadas anteriormente: os líderes executivos (diretoria e gerentes) e líderes de linha local (supervisores). Em virtude de reestruturação ocorrida no cargo de supervisor de vendas, no período, não foi realizada esta entrevista. É importante considerar também que os cargos de diretora e gerente de expansão administrativa são de responsabilidade da mesma pessoa. O contador/consultor também foi entrevistado, tendo em vista a importância de sua atuação junto à diretoria da empresa.

No momento das entrevistas foram transmitidos os objetivos da pesquisa e a questão do sigilo da identidade; além disso, pediu-se licença para a gravação da entrevista, o que foi permitido por todos.

Não houve um local fixo para a realização das entrevistas, sendo a maior parte delas realizada no auditório ou no *show-room*. A pesquisadora contou com a ajuda do setor de departamento pessoal para a organização da agenda e do encaminhamento das pessoas.

Apesar de as entrevistas acontecerem no horário de trabalho, a maioria dos entrevistados demonstrou disponibilidade e interesse em participar da pesquisa. O roteiro de entrevista semi-estruturada encontra-se em anexo (2).

### **3.3. Instrumentos para coleta de dados:**

Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, a observação direta e um diário de campo.

A entrevista semi-estruturada consiste em *uma “ série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”*(Laville & Dionne, 1999: 188). Essa flexibilidade favorece a exploração em profundidade de saberes do(s) entrevistado(s), bem como de suas representações, suas crenças e valores. Isso é importante no que se refere a um dos objetivos de um estudo de caso: conhecer profundamente determinada unidade.

As observações foram realizadas no mesmo período das entrevistas, sendo coletados dados sobre as características físicas da instituição, bem como sobre a interação das pessoas no ambiente de trabalho (chegada na empresa, encontro no refeitório para o almoço, rotinas). O registro das observações, bem como as anotações complementares ao discurso dos entrevistados foram realizados no diário de campo.

### **3.4. Análise de Conteúdo**

A análise dos dados coletados foi realizada através de análise de conteúdo, sendo estabelecida como unidade de análise, o tema.

Com a orientação do referencial teórico, foram executadas as seguintes etapas: leitura do material transcrito das entrevistas, categorização pelos temas (papéis e habilidades estratégicas), realização de um movimento de retorno à teoria e interpretação.

Assim, após as entrevistas foi feita uma comparação dos dados extraídos pelo discurso das chefias com os pressupostos teóricos que foram sintetizados em indicadores, como será visto adiante. Foi realizada uma análise geral, caracterizando o perfil de liderança deste caso (Olsen), e também uma análise por tipos de líderes (local e executivos), como será visto a seguir.

De acordo com Franco (1986), a análise de conteúdo é um estudo realizado a partir da expressão verbal de um emissor, ou seja, o estudo do seu “discurso”. Esse procedimento é realizado da seguinte forma: ao colher os dados por meio de entrevista ou leitura de livros, o pesquisador deverá estabelecer uma unidade de análise que poderá ser palavra, tema, personagem, item etc. No caso desta pesquisa, conforme já mencionado, será utilizada a unidade tema, que remete a um determinado assunto. Definida a unidade de análise, passa-se à definição das categorias que podem ser criadas, segundo Franco, *a priori* ou estabelecidas a partir do discurso dos entrevistados.

Bardin (1977) define a análise de conteúdo:

*“conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.”* (p.38).

Segundo essa autora, as etapas relativas à aplicação da técnica são: pré-análise, exploração do material de estudo e tratamento dos resultados através da interpretação.

As principais categorias, neste caso, foram definidas em processo anterior às entrevistas, servindo de orientação para estas, estando baseadas em indicadores específicos que se referenciam na teoria das organizações aprendizes, como será visto a seguir. A partir do estudo da teoria das organizações aprendizes foi construída uma proposta de perfil teórico de liderança que serviu de base comparativa com a percepção das chefias da unidade de análise sobre o tema (Quadro 1).

Serão apresentadas também categorias pós-estabelecidas, baseadas nos conteúdos das entrevistas. Apesar de estas não serem complementares ao perfil proposto para a comparação, são relevantes para o mapeamento do comportamento dos líderes na organização estudada (Quadro 2).

**Quadro 1 – Perfil de Liderança com base em Senge (1995, 1996, 1997, 1999a, 1999b)**

	Papel	Indicadores	Definição
<b>PAPEL DO LÍDER</b>	Projetista	1. Decisão orientada por planejamento	Organizar ou desenhar os valores, missão (propósitos) e a visão que orientarão o seu comportamento. A organização deverá ser conduzida a partir desse conjunto.
	Professor	2. Revelação modelos mentais	Revelar pressupostos pessoais e grupal. Facilitar o processo de reflexão e recriação dos modelos mentais - através da experimentação e do exemplo. Detectar e eliminar rotinas defensivas. Possuir e socializar pensamento sistêmico ao perceber a realidade.
		3. Pensamento sistêmico	Ter consciência de sua limitação quanto ao que sabe, buscando indagar junto aos clientes, clientes em potencial e equipe, sobre idéias visando ao atendimento da necessidade de todos.
		4. Disposição para mostrar vulnerabilidade e/ necessidade de indagar	
Regente	6. Parceria	5. Promoção da aprendizagem	Ouvir e observar. Facilitar a disseminação das idéias coerentes com a visão e a missão. Avaliar, admitir erros e reconhecer a necessidade de aprendizado contínuo. Avaliar sucessos e erros do passado e absorver as lições. Facilitar e incentivar o acesso a cursos de aperfeiçoamento e visitas a outras empresas com o intuito de compartilhar informações sobre projetos bem sucedidos.
		7. Capacidade de realizar uma análise sistêmica da realidade e poder configurar o futuro, considerando o que se tem e aonde se pretende chegar	
<b>HABILIDADES ESTRATÉGICAS</b>			8. Capacidade de antecipar as necessidades do mercado e oportunidades e também de prever como devem agir no caso de possíveis mudanças nesse cenário, que podem impedir o desenvolvimento organizacional
			9. Capacidade de alinhar a visão, os valores e os propósitos e reavaliar continuamente o processo
			10. Capacidade de guiar as pessoas para o alcance de metas e objetivos, fazendo melhor uso de seus talentos
			11. Capacidade de filtrar as informações recebidas e focalizar estratégias adequadas ao tempo disponível
			12. Capacidade de arriscar-se se for necessário
			13. Capacidade de sustentar as mudanças propostas/necessárias

**Quadro 2** – Categorias pós-estabelecidas com base no conteúdo das entrevistas na Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos no período de 09.05.2001 a 21.05.2001.

Liderança – traço inerte
Liderança ‘natural’
Valorização da relação pessoal entre líder e liderados
Aprendizado mais prático que técnico
Visão de que reconhecimento se dá através de dinheiro
Valorização da flexibilidade enquanto requisito para os liderados

### 3.5. Caracterização dos participantes da pesquisa:

Será demonstrada uma breve caracterização da população pesquisada.

**Tabela 2** – Tabela referente à caracterização dos diretores (**líderes executivos**).

<i>Cargo</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Tempo de serviço na empresa</i>	<i>Tempo no cargo</i>	<i>Número de subordinados</i>
Diretor- presidente	2º grau completo	23 anos	23 anos	116
Diretora	2º grau completo	4,5 anos	4,5 anos	04

Fonte: Dados coletados mediante entrevistas realizadas na Olsen Equipamentos Odontomédicos no período de 09.05.2001 a 21.05.2001.

O Diretor-presidente é o fundador da empresa, trabalhando nesta desde o início de suas atividades. A Diretora, única mulher a ocupar cargo de liderança executiva, iniciou suas atividades na empresa há 4,5 anos, afastando-se por razões particulares, retornando há 2 anos aproximadamente, conciliando um outro cargo: gerência de expansão administrativa. A quantidade de subordinados citada por esta restringiu-se a este último cargo. Possuem ambos 2º grau completo.

**Tabela 3** – Tabela referente à caracterização dos gerentes (**líderes executivos**).

<i>Cargo</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Tempo de serviço na empresa</i>	<i>Tempo no cargo</i>	<i>Nº de subordinados</i>
Gerência de expansão administrativa	2º grau completo	2,5 anos	2,5 anos	04
Gerência de expansão industrial	Graduado em Engenharia Mecânica Técnico em Eletrônica Eng. de Produção incompleto	3 anos	3 anos	90

Gerência de expansão comercial nacional	3º grau incompleto – Administração	2 anos e 08 m.	2 anos e 2 m.	06
Gerência de expansão comercial internacional	Graduado em Engenharia Mecânica	Terceirizado 8 anos	Terceirizado 8 anos	01
Contador/ Consultor	Graduado em Ciências Contábeis Pós-graduação em Planejamento Tributário	Terceirizado 5 anos	Terceirizado 5 anos	03

Fonte: Dados coletados mediante entrevistas realizadas na Olsen Equipamentos Odontomédicos no período de 09.05.2001 a 21.05.2001.

A maioria dos gerentes já ocupa o cargo desde sua entrada na empresa, sendo que três deles possuem nível superior. Dois líderes são terceirizados, porém com diferenças. Enquanto que o contador – que foi entrevistado, tendo em vista a importância de sua atuação junto à diretoria, trabalha em escritório próprio, o gerente de expansão comercial internacional trabalha nas dependências da empresa.

**Tabela 4 – Tabela referente à caracterização dos supervisores (líderes de linha- local)**

<i>Cargo</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Tempo de serviço na empresa</i>	<i>Tempo no cargo</i>	<i>Número de subordinados</i>
Supervisor de Assistência Técnica (Pós-Venda)	Técnico em Mecânica Técnico em Eletrônica incompleto	1,5 mês	1,5 mês	02
Supervisor de Compras	Superior incompleto Administração (9ª fase)	4 anos	2 anos	02



Supervisor de Projetos	Técnico em Mecânica -Especialização em Projetos	9 anos e 7 meses	1 ano	02
Supervisor de Metalúrgica	Técnico em Mecânica	7 anos	2 anos	23
Supervisor de montagem de cadeiras	2º grau completo	14 anos	2 anos	25
Supervisor de montagem de equipos	2º grau completo Tentativa de vestibular para Engenharia de Produção	10 anos e 5 meses	1,5 ano	32

Fonte: Dados coletados mediante entrevistas realizadas na Olsen Equipamentos Odontomédicos no período de 09.05.2001 a 21.05.2001.

Percebe-se que os líderes de linha foram promovidos ao cargo de supervisor, tendo ocupado outro(s) cargo(s) anteriormente, com exceção do supervisor de assistência técnica, recém-chegado à organização. Possuem no mínimo o 2º grau ou curso técnico. Um dos supervisores está prestes a concluir o 3º grau.

## Capítulo IV

### DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados os conteúdos adquiridos com a pesquisa, de acordo com os respectivos objetivos: verificar a percepção das chefias sobre a sua função, quanto a aspectos específicos: papel na organização e habilidades estratégicas; comparar os conteúdos teóricos com a realidade estudada; e verificar o quanto do conceito de liderança sob o enfoque teórico escolhido é conhecido e percebido como existente em um contexto diferente do qual a teoria se origina<sup>19</sup>.

#### 4.1. Papel do líder

Quadro 3 – Apresentação dos dados sobre o papel do líder<sup>20</sup>

Participante/ Indicadores	Papel do líder
<p><i>Líder executivo 1</i></p> <p>(Indicador 1) Desenho da visão e dos propósitos</p> <p>(2) Eliminar rotinas defensivas</p> <p>(4) Consciência da limitação. Disposição para indagar e ouvir</p> <p>(5) Aprendizagem</p> <p>(6) Liderados conhecem as expectativas que se tem sobre o trabalho deles</p>	<p>É idêntica a de um comandante de um navio. Ele tem que manter o barco navegando. Não sair para as pedras e não perder o rumo, mesmo navegando em alto mar. (...) Eu tenho uma característica eminentemente empreendedora: pouco técnica, mas empreendedora, como todo sonhador, todo empreendedor é. Eu tive a habilidade de escolher pessoas que são mais técnicas. Então, eu tenho a idéia, o macro do processo, tenho o sonho, a pretensão, e tenho 5 pessoas que vão fazer isso na parte matemática... eu não entro nos detalhes, eu sei onde eu quero chegar, mas quem faz esses 'bordados' todos para chegar lá, são essas pessoas.</p> <p>Na fábrica eu tenho consciência que eu tenho que responder a dúvidas, questionamentos, que dar a direção para onde eu quero que a coisa ande, para que os especialistas façam essa execução de maneira adequada.</p> <p>Se eu tenho uma atitude mais dura com o pessoal... se tá doendo, fala, não quero que fique guardando mágoa e chateado, essa aqui é a mesa da verdade.</p> <p>O meu voto é igual ao de qualquer outro. Se eu cheguei em um limite e tem alguém com uma idéia melhor, eu troco. Sou firme, mas cedo espaço quando me provam que as outras idéias são melhores.</p> <p>Tudo o que achamos de interessante em cada continente que visitamos, colocamos em prática; e sempre surgem idéias novas, novas e novas. É uma forma urgente de fazer o tempo trabalhar a nosso favor.</p> <p>A coisa ficou mais definida: procedimentos certos, pessoas certas, nos lugares certos. As pessoas assim ficam sabendo em quais aspectos elas serão cobradas, o que se espera delas.</p>

<sup>19</sup> Estados Unidos.

<sup>20</sup> A ordem de apresentação foi alterada em relação à caracterização dos participantes, para facilitar a análise.

Quadro 3 – (Continuação)	
<p><i>Líder executivo 2</i> (3) Análise e socialização da realidade</p> <p>(4) Disponibilidade para ouvir</p> <p>(5) Aprendizagem</p> <p>(6) Parceria</p>	<p>Não que eu tenha que saber mais que eles, mas eu tenho que fazer uma ligação entre as áreas para que no final se tenha o resultado esperado. É uma vontade minha, mesmo sabendo que eu não preciso ser melhor que eles, eu procuro, no mínimo, estar igual ou vendo mais coisas que eles. Eu prefiro estar puxando, conhecendo mais que eles, para que eu consiga analisar e somar o que está acontecendo.</p> <p>É preciso que alguém se contraponha a alguma idéia...ai vai de exploração a exploração, e sempre ajuda a implementar .. até os pontos falhos acabam sendo discutidos...</p> <p>Fizemos muito mais treinamento... algumas técnicas da empresa que eu vim, fizemos com o pessoal. Diariamente a gente vai evoluindo. O pessoal está continuamente sendo treinado. A gente tem colocado em curso de desenho e eletrônica. E vão se adaptando, tendo aumento de salário.</p> <p>Hoje eu vejo que coisas que a gente vê em outras empresas, a gente já fez. Estão imitando a gente.</p> <p>Estou bem aqui na Olsen, mas gosto de estar preparado para o mercado. Conseqüentemente a empresa ganha pelos dois lados. Eu não paro e acabo me 'sucateando' aqui dentro e também passo isso para o pessoal, que tem que fazer curso, se reciclar. A gente tenta inculcar a necessidade; se não se preparar pode não ser aproveitado mais tarde.</p> <p>Tu lanças a novidade, o pessoal abraça... temos parceiros muitos bons ai dentro. Tudo o que foi projetado, nós realizamos. (...)Tem muita coisa que eu faço de bom, que eu não mostro. Ele diz: Pô, isso aqui eu não sabia! E eu: Ah... já foi...</p>
<p><i>Líder executivo 3</i> (2) Detectar rotinas defensivas</p> <p>(4) Disponibilidade para ouvir</p> <p>(5) Aprendizagem:</p> <p>(6) Reger a missão Potencializar a capacidade dos liderados</p>	<p>Muitas vezes você percebe, a pessoa não fala, aí você conversa, tira certos 'fantasmas' ou troca por outra.</p> <p>Todo mundo é ouvido, pode até não considerar, mas tem que ouvir... senão eu elimino um canal de sugestão... de uma excelente idéia!</p> <p>Você deve conhecer a melhor maneira de se trabalhar... hoje o concorrente tá esquecendo eles próprios... a melhor maneira para eles e o mercado, e tá de olho na gente.</p> <p>Conhecer mercado, produto e adotar estratégias adequadas ao mercado... tendo em vista o que está acontecendo. Há uma necessidade de cada vez mais você antecipar também o que vai acontecer.</p> <p>Independente das diferenças, você conseguir fechar o grupo em torno de uma causa comum, que todos busquem um resultado em comum... o mais importante de tudo é você guiar esse grupo, formar líderes ao teu redor, explorar a capacidade dessas pessoas, proporcionar crescimento a essas pessoas. Eu sou um profissional que dou toda a liberdade para desenvolver todo o seu potencial e espero que o teu profissionalismo te indique o limite para a tuas ações.</p>
<p><i>Líder executivo 4</i></p> <p>(1) Decisão orientada pelo objetivo</p>	<p>O líder acaba concentrando nele muitas atividades... se não tiver habilidade de delegação, acaba sendo uma pessoa que trabalha demais...</p> <p>Acho que o maior requisito de um líder natural é o conhecimento. Outra coisa é a transparência, dizer uma coisa aqui e lá na frente dizer a mesma coisa para outra pessoa. Isso cria credibilidade. Outra, a persistência. Também tem que ter uma relação estreita com o contexto para que ele saiba o que está fazendo. Precisa também estar aberto para receber novas informações.</p>
<i>Líder Executivo 5</i>	Tem que querer ganhar dinheiro.
<i>Líder Executivo 6</i>	Ser empreendedor.

<b>Participante/ Indicadores</b>	<b>Papel do líder (continuação)</b>
<p><i>Líder de linha 1</i> (4) Disposição para mostrar vulnerabilidade Disponibilidade para ouvir (6) Requer trabalho em equipe</p> <p>(6) Regência dos colaboradores</p>	<p>Eu tento trabalhar em conjunto, pois dependo e preciso deles. Um líder deve ser prestativo, e não só no seu setor. Poder eliminar dúvidas de outros setores... saber trabalhar em grupo, ser fiel à organização... deve saber a hora que tá errado, ... respeitar as opiniões, dialogar. Tenho que escutar, prestar atenção no que diz quem realiza aquele trabalho...</p> <p>Às vezes você não espera e recebe algum trabalho feito, um levantamento... eu acho que a gente tem que se mostrar satisfeito, motivar os funcionários. Tem que motivar eles para que eles busquem um algo mais. Eu digo que vou ficar muito chateado se um dia eu sair dali e contratarem alguém, que não eles para o meu lugar. Eles têm que pensar em trabalhar, em se empenhar para crescer aqui dentro.</p>
<p><i>Líder de linha 2</i> (6) Parceria</p> <p>(4) Indagar sobre as necessidades da equipe e dos clientes</p>	<p>Tem horas que você tem que tomar a responsabilidade, assumir e tomar uma decisão... mas normalmente quando tomo uma decisão eu tento fazer isso em grupo, até porque em alguns trabalhos eu não manjo como a pessoa faz, então tem que conversar e isso é o melhor.</p> <p>Quanto aos problemas, resolvemos alguns, peneiramos o que é preciso levar para a gerência. Nós sempre vamos estar juntos... toda necessidade é levantada e discutida entre nós. Estou aprendendo aqui também a importância do contato direto com o cliente.</p>
<p><i>Líder de linha 3</i> (4) Indagação de idéias junto à equipe</p> <p>(6) Regência das pessoas e da missão</p>	<p>Eu acho que eu sou um líder democrático, mas não é aquela coisa de deixar bagunçar. Escuto o que o outro tem para dizer, vejo como está um, como está outro, ... é que se tu tens uma boa idéia, tens que vender essa idéia e não ficar para si. O funcionário que tem uma boa idéia merece ser valorizado. Nada melhor do que quem faz, sugerir uma melhor maneira de fazer.</p> <p>Tem que favorecer a pessoa humana...</p> <p>Cada um tem que saber com o que está se comprometendo dentro da empresa. A empresa mostra que a política dela é esta e que cada um de nós tem um comprometimento com essa política. É um incentivo para a gente chegar de manhã e ver que para que a coisa dê certo, a gente tem que cumprir a nossa parte e a empresa, a parte dela. Eu tento passar isso.</p>
<p><i>Líder de linha 4</i></p> <p>(6) Regência da missão</p>	<p>Eu tiro por mim: eu não fiz faculdade para ser líder, para mandar, mas aprendi.</p> <p>Temos que produzir com qualidade para satisfazer a necessidade de nossos clientes. É a maximização dos resultados: então é tu fazeres certo desde a primeira vez. Eles sabem o que é, a gente puxa, pergunta, tu sabes porque a gente precisa fazer bem feito? E eles explicam de maneiras diferentes, mas sabem.</p>
<p><i>Líder de linha 5</i> (6) Regência da missão</p> <p>(5) Aprendizagem</p>	<p>Ser amigo, mas cobrar, exigir. Cobro cada mais qualidade, passo as prioridades do dia e cada vez mais eles procuram seguir que a fábrica quer. Essa é uma obrigação minha: seguir o que a fábrica quer e passar isso para eles também. Mostro para eles o objetivo da empresa, porque ela quer chegar ali e que reflete para nós. Quando acontece um erro, explico o que pode refletir no futuro da empresa...</p> <p>Falo da importância de aprender aqueles processos... a implementação de um sistema de qualidade, se tu saíres daqui vais ser visto de maneira diferente. O que cada um aprende vai ficar para o resto da vida. E eu sou responsável também, porque se alguém não aprende, é porque o professor não ensinou direito. Temos também que melhorar, fazer cursos... estamos combinando um com o chefe. Eles têm que pensar em formas melhores de fazer seu serviço, botar para fora suas opiniões.</p>

**Líder de linha 6**

(4)

Delegar as atividades correspondentes, interagir quanto às decisões referentes ao grupo e desempenhar uma função de orientador.

**Dados primários**

Quanto ao questionamento relativo aos papéis desempenhados pelos líderes, pode-se verificar que todos os indicadores foram contemplados no discurso dos executivos, ainda que de forma parcial. Contudo não se pode considerar que estes líderes aproximam-se do perfil, pois apresentam uma ou outra característica de forma isolada.

De uma maneira geral, então, quanto à liderança executiva, observa-se que um mesmo líder não concilia todas as características do perfil baseado na teoria de Senge. Contudo o que parece é que há uma dupla de executivos, que se complementam, resultando em um todo que parece eficaz. Um deles é o projetista – única citação completa deste papel, mas falta a elaboração de estratégias. Isto porque liderança refere-se não só ao estabelecimento de objetivos, não é só sonhar, mas criar estratégias para tornar o sonho viável. Então o segundo assume esta função. Ao mesmo tempo ambos acompanham e reavaliam os processos, retomando o projeto. Isto pode ser evidenciado nos seguintes trechos: *“Eu não entro nos detalhes, eu sei onde eu quero chegar, mas quem faz esses ‘bordados’ todos para chegar lá, são essas pessoas” (exec. 1); “Ele me disse: é o primeiro cara que veio aqui e entendeu o que eu quero. Eu disse: Tu me pede e dou a seqüência” (exec. 2).*

No caso desta dupla de executivos parece ocorrer o que se denominou de liderança sincronizada: a combinação da criatividade com o tino empresarial (Sveiby, 1998).

Em relação à liderança de linha parecem estar afinados, com elementos em comum no perfil, tais como: a regência das pessoas e em especial da missão, articulando-a para que seja compreendida e considerada como importante para seus colaboradores e o

papel de professor, enquanto abrindo caminho para a exposição de idéias sobre a realização das atividades.

O discurso dos líderes de linha confirma a fala de Senge (1996) quando diz que os líderes de linha local são pragmáticos e estão abertos a experimentar e arriscar novas abordagens para alcançar melhores resultados. Após o conhecimento que adquirem com a experiência, facilitam o aprendizado dos outros tornando-se esse um método para aprofundamento de seus próprios entendimentos e recursos.

Observou-se no início deste trabalho que a base da liderança na perspectiva de Senge está no alinhamento da missão com a visão. Contudo, alguns líderes não atribuem à definição e exposição da missão tanta relevância, como por exemplo:

*“Isso foi uma coisa... um rapaz veio aqui e ele falou que toda a empresa tem que ter uma missão... para saber que a coisa existe... foi uma nova corrente administrativa que surgiu há 04, 05 anos: toda empresa tem que ter uma missão...é um modismo” (exec. 5);Porque que é que tem eu não sei...isso foi coisa do dono, né? Eu não sei se ele viu coisa parecida...porque quase toda a empresa tem. Eu creio que foi copiado de alguma coisa” (linha 6).*

Tornou-se evidente com o depoimento de um dos líderes (linha 4) que o fato de reconhecer que não precisa saber tudo, que precisa aprender, pode ser visto como bastante arriscado para sua imagem e progressão na carreira. Relata que não admite que desconheça algum processo, e, quando é possível, aprende ‘escondido’, para depois discutir. Esta passagem demonstra que as atitudes positivas ou negativas em relação à necessidade de aprender são situacionais, envolvem características pessoais e estão sujeitas a mudanças caso o contexto esteja propício (Antonacopoulou, 2001). Isto significa que deve haver uma ‘cultura de aprendizagem’ influenciando o comportamento das pessoas na organização. Há indícios que no setor de produção há uma maior possibilidade de exposição da necessidade

de aprender, experimentos e erros, o que já difere da idéia de um dos líderes: “De dez ações, que ele não erre nenhuma ou erre pouco. Não é acertar por tentativa” (exec. 1).

#### 4.2. Habilidades estratégicas do líder

Quadro 4 – Apresentação dos dados sobre as habilidades estratégicas do líder

Participantes/ Indicadores	Habilidades Estratégicas
<p><i>Líder executivo 1</i> (8, 9,12) Antecipar as necessidades do mercado (...) Alinhar a visão, os valores e os propósitos e reavaliar continuamente o processo. Capacidade de arriscar-se (...)</p>	<p>Correr na frente dos acontecimentos. Nunca foi tão claro que o negócio da fábrica é ganhar dinheiro. Mesmo assim, temos que saber que sempre há mais por fazer. Hoje a fábrica é uma e amanhã, ela tem que ser melhor. Eu, como capitão da empresa, já passei por tudo: enchentes, falta de dinheiro, quase quebrei a empresa três vezes; por eu ser arrojado e não ser prático e técnico em algumas coisas.</p>
<p><i>Líder executivo 2</i> (7, 9,10,13) Análise sistêmica da realidade e poder configurar o futuro (...) Alinhar a visão, os valores e os propósitos e reavaliar continuamente o processo. Guiar as pessoas para o alcance de metas (...) Sustentar as mudanças propostas/necessárias</p>	<p>Tenho que fazer uma ligação entre as áreas para que no final se tenha o resultado esperado. Implementar, organizar a produção para que se tenha um melhor ganho. Verifico a possibilidade de execução de um projeto, dentro do que temos e queremos e faço o acompanhamento. Conduzo essas mudanças no formato que nós conseguimos colocar dentro da fábrica e aí administro, acompanho o que o foi colocado como ideal. Antes eles vinham aqui e perguntavam: fulano pode sair? Eu assinava. Hoje eu já digo: “você é que têm que resolver...ou: tu é que vais ver o equipamento e te responsabilizar por essa saída, se vai ou não atingir as metas propostas...”</p>
<p><i>Líder executivo 3</i> (8,10) Antecipar as necessidades do mercado (...) Guiar as pessoas para o alcance de metas (...)</p>	<p>Adotar estratégias adequadas ao mercado, tendo em vista o que está acontecendo. Há uma necessidade de cada vez mais você antecipar também o que vai acontecer. Conseguir fechar o grupo em torno de uma causa comum... o mais importante de tudo é você guiar esse grupo, formar líderes ao teu redor, explorar a capacidade dessas pessoas, proporcionar crescimento a essas pessoas.</p>
<p><i>Líder executivo 4</i> (11) Filtrar as informações recebidas e focalizar estratégias adequadas ao tempo disponível.</p>	<p>Estar aberto para receber novas informações. Calma, concentração e ao mesmo tempo, agilidade para vencer os prazos – tem que ter discernimento para saber quando tem que fazer o quê... a pessoa tem que planejar o seu tempo e o seu trabalho para realizar o que é preciso.</p>
<p><i>Líder executivo 5</i></p>	<p>Tem que falar idiomas e ter gana para ganhar dinheiro... Tamo' fazendo campanha de marketing, eu to indo para a Costa Rica...</p>
<p><i>Líder executivo 6</i></p>	<p>Respeito e reconhecimento pelo que os funcionários fazem.</p>

Participantes/ Indicadores	Habilidades Estratégicas (continuação)
<p><i>Líder de linha 1</i></p> <p>(10) Guiar as pessoas para o alcance de metas (...)</p>	<p>A gente tenta eliminar os conflitos desta forma: que ambos estão aqui dentro coligados profissionalmente, eu posso não gostar de você, mas se a gente exerce um cargo o qual a gente se depende, tem que superar e ser profissional... temos uma busca comum (...)</p> <p>Tem que motivar eles para que eles busquem um algo mais. Eles têm que pensar em trabalhar, em se empenhar para crescer aqui dentro.</p>
<p><i>Líder de linha 2</i></p>	<p>Ponderação, paciência e "jogo de cintura" no trato com o cliente. Tratar cada caso como um caso personalizado.</p>
<p><i>Líder de linha 3</i></p>	<p>----</p>
<p><i>Líder de linha 4</i></p> <p>(10) Guiar as pessoas para o alcance de metas (...)</p>	<p>Estamos sempre defendendo os princípios da empresa...</p> <p>Quando a gente tá atrasado ou em dia mesmo, eu converso com eles, digo que a gente sabe que é capaz de fazer mais. A gente provando a nossa capacidade, a gente vai ter uma liberdade maior para puxar alguma coisa para a nossa sessão, para pleitear um aumento ou uma melhoria. Quando está em dia, ou melhor, sobrando tempo eu elogio: estamos de parabéns!</p>
<p><i>Líder de linha 5</i></p> <p>(9) Alinhar a visão, os valores e os propósitos e reavaliar continuamente o processo.</p>	<p>Passo as prioridades do dia e cada vez mais eles procuram seguir que a fábrica quer. Essa é uma obrigação minha: seguir o que a fábrica quer e passar isso para eles também. Mostro para eles o objetivo da empresa, porque ela quer chegar ali e que reflete para nós...</p> <p>Converso com eles, vejo se as coisas melhoraram... eu também sinto que mudei...</p> <p>Cada vez mais a nossa atenção tem que ser maior, porque a exigência vai ser cada vez maior.</p>
<p><i>Líder de linha 6</i></p>	<p>----</p>

Dados primários

Quanto às habilidades estratégicas, também foi percebida a citação de todos os indicadores pela liderança executiva; e novamente tem-se a percepção de complementação entre dois líderes executivos: 1 e 2 (7, 8, 9, 9, 10, 12,13).

Alguns líderes de linha confirmam seu papel de regente, citando como habilidade estratégica: a capacidade de guiar as pessoas para o alcance de metas e objetivos, fazendo melhor uso de seus talentos.



Novamente é verificado que os líderes não possuem um comportamento aproximado ao que se considerou liderança nas organizações aprendizes, pois citam as habilidades de forma isolada.

É válido considerar que se, de maneira geral, não representam totalmente o modelo, caminharão para isto, se aprenderem a integrar as diferentes formas de pensar a liderança que demonstraram. Isto porque a complementação das ações de dois executivos não é suficiente, bem como é necessário o comprometimento de todos na organização; é preciso que haja uma comunidade de líderes em sintonia (Senge et al., 1999<sup>a</sup>).

É importante trazer neste momento outros trechos do discurso dos líderes que, apesar de não integrarem o perfil proposto para a comparação nesta pesquisa, são relevantes para o entendimento da liderança na organização estudada.

A liderança foi considerada como sendo composta de traços inerentes, como mostram os relatos a seguir:

*“ Eu não estudei para ser um líder... às vezes, nem aquelas pessoas que estudaram para aquilo podem saber fazer...” (linha 4)*

*“ Dizem que a gente já traz com a gente o liderar, que a gente já tem o perfil, essa característica de liderança...” (linha 3)*

*“ Eu acho que é um dom, não é para qualquer um. ” (exec. 6)*

Como foi visto anteriormente, a compreensão desta questão pode ser alcançada nas palavras de autores tais como Motta (1994), Boyett (1999) e Neri (1999). Tais autores afirmam que a liderança pode ser entendida como algo capaz de ser aprendido através de ensinamentos e experiência de vida, podendo até haver qualidades individuais que acabam por ajudar o indivíduo no desenvolvimento de seu trabalho, mas que essa possibilidade não é uma característica particular da liderança. Reforçam que a liderança deve ser tratada como um evento e não como um traço ou característica.

Outros líderes trouxeram a questão da liderança natural, acreditando esta ser realmente a liderança eficaz. Isto significa que independente de uma formalização de cargo, a pessoa teria a habilidade de fazer com que as tarefas fossem realizadas, sendo apoiada por aqueles que trabalham com ela (Bowditch & Buono, 1992). De acordo com a percepção de um executivo: *“Há o líder imposto e o que é naturalmente... e o maior requisito de um líder natural é o conhecimento. A liderança natural impõe a sua liderança, mas não por obrigação...”* (exec. 4). Corroborando esta assertiva um dos supervisores: *“Existe o chefe e existe o líder. O chefe precisa do cargo, o líder não precisa de nada disso, ele consegue delegar a superioridade dele trazendo a parte psicológica dos funcionários...ele não precisa falar que é um líder...é percebido...”* (linha 1). Kwasnicka (1995) trata desta questão dizendo que o chefe é designado, tendo o poder legítimo, estando sua habilidade baseada na autoridade formal inerente a sua posição. O líder, por sua vez, pode tanto ser apontado, como surgir naturalmente.

Foi percebida no discurso de alguns líderes, a valorização da relação pessoal entre líder e liderados, o que pode ser analisado em duas perspectivas: uma delas é a relação que se entende para fora do local de trabalho:

*“ Com os amigos a cobrança é maior(...) com os meus imediatos eu tenho uma relação pessoal muito boa, de amizade, com as famílias também. ”* (exec. 1)

*“ A gente é amigo, amigo pessoal, um freqüenta a casa do outro, a gente se dá bem... em um relacionamento você tem que saber até aonde tem que ceder. ”* (exec. 5)

*“ Somos amigos, as famílias se conhecem... ”* (exec. 2)

A outra, é utilizar-se deste contato mais pessoal para manipular os trabalhadores para o alcance dos propósitos:

*“ Tem que dar sempre bom dia (...) Jamais fique bravo com qualquer atitude do subordinado... a partir do momento que tu desgosta daquela pessoa, tu vai prejudicar ela (...) O contato pessoal é a tua arma secreta (...) Quando assumi o cargo, tive que pedir ajuda a um outro e aí tentei ficar mais amigo dele... e aí vai os cursinhos de relações humanas.... ”* (linha 4)

*“Sempre que eles têm algum aborrecimento, eles vêm chorar no meu ombro.” (exec. 6)  
 “Procuro ser o mais amigo possível, se eu vejo que uma pessoa não está bem, vou conversar com ela, sou companheiro.” (linha 5)*

O que se pode observar é semelhante ao que foi visto sobre o líder brasileiro, que tende para o paternalismo e os liderados, por sua vez, buscam ‘quebrar’ o controle ou rigidez através do estabelecimento de relações mais pessoais com as suas chefias, em uma tentativa de maior aproximação afetiva – o que é reforçado também por estas (chefias) para a manutenção do controle.

É citado também o fato de o conhecimento adquirido, em especial no setor de produção, ser mais prático que técnico, havendo um movimento para a superação desta condição através de treinamento. Um dos motivos apontados para esta situação é a ausência de atividades semelhantes na região. Um dos líderes parece valorizar esta condição. Ilustram este tópico os seguintes relatos:

*“Uma das dificuldades que a gente tem é que aqui não tem empresas da mesma especialidade que a nossa. É difícil encontrar pessoas que já tenham experiência.” (linha 5)*

*“Aqui o pessoal não tem muita experiência com outras fábricas. Não temos um pessoal mais técnico, mas com vontade de fazer. Eles vêm aprender aqui.” (exec. 2)*

*“Os erros que possam acontecer ali são por desconhecer o processo, já que nem eu, nem ela conhecemos de contabilidade”. (exec. 6)*

*“A formação não-convencional que eu tenho, ajuda bastante. Eu tenho um banco de dados que nenhuma escola poderia me dar.” (exec. 1)*

Já outro líder traz a importância do conhecimento acadêmico para o exercício da função:

*“Nós temos no mundo hoje, pelo menos, três tipos de poder: dinheiro, político e o conhecimento. (...) Há dois tipos de profissional: aquele que adquire conhecimento no trabalho e aquele que vem de fora com o conhecimento. Aquele que aprende ali tem uma visão muito limitada.” (exec. 4)*

Há indícios de que aqueles que possuem maior conhecimento acadêmico possuem maior ‘peso’ nas suas idéias, assim como maior autonomia em seus setores.

A preocupação com o lucro permeia o discurso dos participantes em vários momentos das entrevistas. A questão sobre como o funcionário que possui um bom resultado na avaliação, é recompensado, teve as respostas limitadas, quase em sua totalidade, ao aspecto financeiro: “*eu acho que só existe uma maneira de respeitar e reconhecer o serviço: é pagando!*” (exec 6); “*parabéns, elogio, isso ai não adianta...*” (exec. 5); “*Ganhar mais confiança, receber confete, isso não enche barriga*” (linha 4). Complementou-se a esta recompensa financeira à “*satisfação por estar participando de uma coisa que está dando certo...*”(exec. 4).

São citadas pelos líderes de linha vinculados ao setor de produção, embora não enquanto resposta a esta questão (recompensa), a satisfação com a autonomia e apoio alcançados com a chegada de nova pessoa à gerência e a possibilidade de promoção que receberam.

Em termos gerais, a recompensa monetária dada ao indivíduo pelo seu trabalho, nesta organização, consiste no salário, na premiação por resultados e nos benefícios. Não há um plano de cargos e salários.

Sobre esta questão da recompensa, quando se fala em ‘organização que aprende’, tem-se em mente uma metáfora de um organismo vivo (Nonaka, 1997), assim como os colaboradores são seres humanos, devendo ser seu trabalho significativo para as suas vidas. Não se admite, nesta concepção, uma organização cujas pessoas irão se dedicar inteiramente a um propósito que consiste somente no retorno de capital. As pessoas precisam ser ouvidas, influir nas decisões que as afetam e ser valorizadas (Senge et al., 1999<sup>a</sup>).

Quanto aos requisitos para ser considerado um bom funcionário foi ressaltada a questão da flexibilidade, principalmente no sentido de adaptação a diferentes atividades ou formas diferenciadas de realizar a mesma tarefa. Ilustram esta questão os seguintes relatos:

*“Estamos com uma capacidade de muita aceitação de qualquer novidade.” (exec. 2)*  
*“Temos criatividade...com duas pessoas fazemos o que outras fábricas precisam de três.” (exec. 1)*  
*“Estar disposto a aprender outras funções e ser flexível... tem que ter companheirismo” (linha 5)*

A *vontade de trabalhar* é também um tema constante enquanto requisito no discurso dos líderes desta organização. Significa, neste contexto, que se você não tiver experiência, pelo menos você deve desejar muito adquiri-la, se não for o melhor técnico deve estar disposto a ouvir e informar-se.

Ao tratar dos comportamentos característicos dos liderados brasileiros, Prates e Barros (1997) apresentam a valorização da harmonia nas relações e a flexibilidade. Há indícios de que estes traços *brasileiros* estejam evidenciados na empresa analisada.

Há indícios que dois líderes, um executivo (6) e um de linha local (6) não assumem a situação de liderarem um setor, por motivos diferentes.

O líder executivo distancia-se de sua função, servindo mais ao controle do patrimônio pessoal dentro da empresa. Não possui também conhecimento técnico relacionado ao trabalho do setor. Afirma não dar autonomia a um dos subordinados, pois: *“ele sabe que se ele liberar, sem conversar comigo, e der problema, a responsabilidade é dele. Então eu tento dar essa segurança para ele”*. Neste relato pode ser reconhecida uma das premissas básicas da Teoria X, formulada por McGregor (1992). O modelo gerencial de McGregor (1992) trata da Teoria X e Teoria Y. A Teoria X possui como premissas o fato de o ser humano não gostar de trabalhar, preferir ser dirigido, evitar responsabilidades e pretender segurança acima de tudo. A Teoria Y, por sua vez, trata da ampliação da

responsabilidade dos liderados, bem como de uma administração menos centralizadora e mais participativa. É importante destacar também que uma das propostas de Senge et al. (1999<sup>a</sup>) é justamente que se deixe, o máximo que se puder, as pessoas serem responsáveis por resultados específicos, pois isto é importante para elas enquanto indivíduos. Essa postura: não delegação/isenção de responsabilidade é evidenciada enquanto traço da relação liderança/liderado no Brasil (Prates e Barros, 1997).

Já o líder de linha local rejeita a maior responsabilidade adquirida, reclama do acúmulo de trabalho que passou a ter, apesar de delegar atividades, e diz não querer enfrentar conflitos na tentativa de exposição de suas opiniões. Afirma que geralmente se submete a qualquer decisão.

Esta questão do não assumir a posição de líder traz à tona a possibilidade de diferença entre ser um gerente e ser um líder. Boyett (1999) demonstra uma comparação extraída do trabalho de autores como Warren Bennis e Kets de Vries sobre os papéis e ações do gerente e do líder (Quadro 5). Demonstra como os gerentes deveriam trabalhar ou o que eles deveriam priorizar em sua conduta, para serem considerados efetivamente líderes. Traz como principais papéis dos líderes: visionário, agente de mudanças e servo, corroborando as idéias do perfil baseado em Senge.

**Quadro 5 – Comparativo entre papéis e ações do gerente e do líder**

Gerentes	Líderes
Recebem um cargo	Tomam a iniciativa de liderar
Mantêm o que se tem	Desenvolvem
Basciam-se no controle	Basciam-se na confiança
Acceptam o <i>status quo</i>	Desafiam o <i>status quo</i>
Exigem obediência	Inspiram os outros a seguir os propósitos
Administram	Inovam
Evitam riscos	Correm riscos
Buscam previsibilidade e ordem	Estão preparados para a mudança na ordem das coisas

Fonte: Adaptação de Boyett (1999).

Quanto às semelhanças e diferenças no discurso dos entrevistados, foi percebida a compatibilidade entre o discurso dos líderes de linha<sup>21</sup> e do líder executivo no setor de expansão industrial (produção); bem como entre este líder executivo (exec. 2) e seu superior (exec.1). Por outro lado, há maior discrepância nos discursos dos líderes executivos quanto às situações vivenciadas entre eles, no setor administrativo, sendo uma destas contradições o fato de o líder executivo/fundador ser percebido, por vezes, como centralizador ou não, como será visto em seguida. Aqueles que percebem o líder executivo/fundador como não centralizador são aqueles que possuem nível acadêmico superior, corroborando a assertiva de que os que possuem maior conhecimento acadêmico possuem maior autonomia em seus setores. De acordo com a fala de um dos executivos, há mais coesão entre os mais de noventa funcionários da fábrica, no sentido de conhecer os trabalhos que estão sendo realizados, da interdependência destes, e da colaboração, do que no setor administrativo, revelando assim a pouca integração entre os diferentes executivos.

Outra constatação é que uma das particularidades do líder executivo eficaz, seguindo o referencial escolhido, é de que este deve ser um modelo, deve servir de exemplo de coerência entre o que discursa e o que faz. Verificou-se algumas contradições entre a fala de um dos executivos e sua prática, que podem ser ilustradas em dois trechos da entrevista: *“não podemos fundamentar a empresa em situações de desconforto, como, por exemplo, ter parentes trabalhando juntos”* (exec.1) ou *“o requisito de escolaridade vai ser de 3º grau na administração”* (exec.1). Na realidade há parentes que trabalham juntos e também não há demonstração, por parte deste, da intenção de realização de curso superior ou outro

---

<sup>21</sup> É importante recordar que cinco, de um total de seis líderes de linha entrevistados, são subordinados ao gerente de expansão industrial.

aperfeiçoamento, inclusive supervalorizando o conhecimento que se adquire na prática. Esse comportamento provoca o que se denominou de hiato de confiança, devendo ser superado quando se pretende sustentar uma iniciativa de mudança. Este hiato de confiança acontece quando há um nível crescente de mudança e a gerência não oferece credibilidade, pois não é coerente ao não agir conforme o que recomenda. Esse processo pode ocasionar certo desânimo aos colaboradores, frustrando a tentativa do 'fazer diferente' (Senge et al., 1999<sup>a</sup>). Esta afirmação é confirmada por Tushman e Nadler (1997): “*sinais inconsistentes confundem os subordinados; se confrontados com a ambigüidade, eles se aterão ao caminho mais seguro, o status quo*” (p. 187).

Outra conclusão que advém destas entrevistas é a identidade da empresa condizente com a de seu principal diretor; isto é confirmado por este e por alguns de seus colaboradores. Como já visto, para alguns colaboradores é percebido como centralizador na tomada de decisões: “*tudo passa por ele e pelo jeito que ele quer que seja*” (exec. 3); “*tem que ser como ele quer; quem decide se o procedimento vai continuar assim ou não, é ele*” (exec.6). Há indícios de que o principal diretor passou por um dilema: reestrurar-se ou 'afundar-se' em termos de forma de administrar e a postura menos tradicional foi uma mudança que ainda está em 'teste'. Percebe-se, no discurso deste que se pretende descentralizador.

Considerando que a organização estudada possui vantagem competitiva e vem se destacando no mercado, conforme afirmação de seus diretores, pode-se pensar que isto é resultado de um conjunto de pessoas importantes, em diferentes lugares assumindo a liderança. Este ponto contrapõe o que diz seu principal diretor: “*tem muita coisa que fizemos aqui que não é habilidade nossa, é característica minha*”, ou outro executivo “*eu digo para ele, se tu saíres, a empresa fecha*” (exec.6). Ao que parece o diretor-presidente assume uma postura tradicional de comandante e capitão, mas também ouve, confia e delega poderes a outros, o



que pode estar contribuindo para o crescimento evidenciado nestes últimos dois anos. Percebe-se então que o principal diretor se considera descentralizador, embora por vezes se contradiga, havendo também posicionamentos diferenciados na forma como os liderados o percebem, ora caracterizando-o como alguém pouco acessível, que impõe suas idéias, ora como alguém que oferece total autonomia e apoio.

Retomando as mudanças ocorridas na empresa, a saber: inovação no produto, aumento da produção e método de trabalho, de acordo com Tushman e Nadler (1997), para competir em um ambiente dinâmico, tal como o atual, as empresas precisam criar novos produtos e processos, adotando a inovação como um modo de vida corporativo. Essa inovação para ser eficaz e poder se sustentar, precisa ser resultante da fusão das necessidades do mercado com a viabilidade tecnológica e a capacidade de fabricação. A incrementação e fabricação de novas versões das cadeiras produzidas e a modificação da forma como os produtos são planejados, feitos e vendidos, com a organização das bases estratégicas, podem ser citados como alguns dos fatores pelos quais a empresa vem alcançando sucesso.

Ao discorrer sobre as lideranças empresariais nos cenários em transformação, Tractenberg (1999) reforça a idéia de que um novo paradigma não se estabelece rapidamente, explicando a dificuldade do indivíduo de se auto-reestruturar cognitivamente e emocionalmente, possibilitando a criação de novos conceitos. Junto a esta afirmação traz como uma possibilidade de auxílio, a atuação dos psicólogos, pois seriam profissionais supostamente capazes de atuar como facilitadores neste processo de reestruturação. Utiliza o termo supostamente pois, na realidade, nem todos os profissionais estariam preparados para exercer tal papel, o que remete a discussões sobre a formação deste profissional (Zanelli, 1994), que não serão tratadas aqui.

Percebe-se que há um conjunto de líderes executivos - especialmente os executivos 1, 2, e 3 e os de linha local, que são fundamentais neste processo de contribuição para o desenvolvimento da empresa, nos moldes das organizações aprendizes. Quando se trata de circulação de conhecimento na empresa e aprendizagem, ao que parece, o setor de produção apresenta algumas características, tais como: socialização do conhecimento técnico, abertura para novas idéias e aproveitamento dos 'palpites' dos colaboradores, delegação, apoio nas limitações e parceria. Analisou-se que isto acontece neste setor em virtude da iniciativa do executivo responsável (exec.2) e também pelo apoio e autonomia que este recebe da Presidência. Isto porque nenhuma iniciativa de mudança - nesse caso, quanto ao método de trabalho, pode se sustentar sem o apoio do CEO - *Chief Executive Officer* (Senge et al., 1999a).

Não são características de organizações aprendizes evidenciadas no estudo: a não abertura para experimentação e erros; as inconsistências de palavra e ação observada; a não delegação; o fato de ocultar o desconhecimento de algum processo para resguardar a imagem profissional e a exclusiva valorização do retorno financeiro.

Quanto à verificação se o conceito de liderança sob o enfoque teórico escolhido é conhecido, apesar de serem percebidos os elementos deste, em nenhum momento foi citado/considerado enquanto orientação para o comportamento dos líderes. Ao que parece, a 'teoria' que embasa o comportamento deles é a 'ISO'. Isto significa que para alguns líderes, não há uma maior preocupação com a aprendizagem no sentido de difusão e compartilhamento de idéias ou a importância do feedback para o aprimoramento do trabalho, mas sim em seguir as normas da 'ISO' - qualificação indispensável para a permanência da empresa no mercado externo, e conseqüentemente, a segurança no

emprego. Fazendo um recorte para ilustrar este ponto, será tratada a avaliação de desempenho.

Alguns líderes (exec. 1, exec. 2, exec. 3, linha 1) consideram a avaliação de desempenho como uma oportunidade de dar um feedback e poder escutar as necessidades do colaborador; enquanto que outros líderes (exec. 5, linha 6) a percebem como mais um formulário a ser preenchido, a fim de cumprir as exigências das regras da qualidade. Assim, o que pode ter sido citado enquanto existente, na prática pode não trazer efetivamente o resultado esperado quando se trata de organizações que viabilizam o modelo de aprendizagem.

Em virtude do que foi mencionado, confirma-se a não existência de modelos teóricos “puros” em uma organização. Foram observadas características que se aproximam do perfil de liderança brasileira (paternalismo, autoritarismo, transferência da responsabilidade para o líder e exigência de flexibilidade), assim como também são citadas as características do modelo proposto pela pesquisadora baseado em Peter Senge (Quadro 1), ainda que de forma parcial. Como já foi visto, uma mesma pessoa não se aproxima, de forma mais global, do perfil. Esse resultado evidencia a lacuna teoria-prática e a dificuldade de se transpor uma teoria para um contexto de seres humanos em interação, com todos os aspectos subjetivos envolvidos (crenças, valores e aspirações), sendo estes, por sua vez, influenciados pela cultura de seu país. Isto quer dizer que os modelos de liderança propostos a cada época, enquanto referências a serem seguidas, podem ser de difícil aplicabilidade devido à complexidade das interações no cotidiano de cada organização.

## Capítulo V

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi considerado desde o início deste trabalho que a aprendizagem nas organizações seria um caminho a fim de alcançar a sobrevivência e a excelência das organizações em um contexto dinâmico como o atual (Nonaka, 1997, Stata, 1997, Tushman & Nadler, 1997, Zanelli, 2000).

Viu-se também que a teoria de Senge reformula o que é considerada uma “boa liderança” (Senge et al., 1999<sup>a</sup>: 251), mudando-se de uma perspectiva tradicional: ser um comandante ou capitão, com um alto nível de controle e a não-possibilidade de questionamento das idéias de um líder, para aquele que assume papéis de projetista, professor e regente/servidor, que alinha a missão à visão, possui disposição para mostrar vulnerabilidade e inicia, sustenta e avalia processos de mudança. Passar de comandante a servidor significa que ele deverá continuar sabendo para onde a sua organização precisa ir e guiar por aí seu comportamento, mas não impor a sua vontade como indivíduo de maneira absolutista. O líder servidor substitui a postura de arrogância pela de reverência (Senge et al., 1999<sup>a</sup>).

Em um contexto de aprendizagem o líder não só dá a direção, mas elabora as estratégias e avalia constantemente o processo para poder sustentá-lo. A boa liderança encontra-se não só em um líder isolado, mas em uma comunidade de líderes (Senge et al., 1999<sup>a</sup>).

Ao tratar as categorias principais de análise deste estudo, constatou-se que foram citados todos os indicadores do modelo baseado em Senge, de maneira mais

abrangente, pelos líderes executivos. Então os referidos papéis e habilidades estratégicas do líder, referenciados nas palavras de Senge (1995, 1996, 1997, 1999a, 1999b), são percebidos como existentes na organização, embora muitas vezes de forma parcial, sendo que uma mesma pessoa não se aproxima, de forma mais global, do perfil. Os indicadores são apresentados de maneira mais diversificada pelos líderes executivos, sendo o papel de projetista somente citado por estes. Os líderes de linha, por sua vez, destacam o papel de regente e professor, com as habilidades estratégicas relacionadas a estes (papéis). Tal diversificação entre os líderes executivos traz a necessidade de alinhamento das suas percepções sobre habilidades e papéis, condição para que possa efetivamente ocorrer a aprendizagem na organização.

E em se tratando de aprendizagem na organização, embora se perceba semelhanças com o modelo proposto pela pesquisadora, constatou-se o desconhecimento da teoria, não havendo um planejamento sustentado por esta concepção, confirmando a idéia de que são escassos os estudos e a observação das características deste modelo nas empresas brasileiras (Fernandes & Angeloni, 2000).

Foram observadas também características que se aproximam do perfil de liderança brasileira: paternalismo, autoritarismo, transferência da responsabilidade para o líder e exigência de flexibilidade; assim como também outros pontos: liderança enquanto traço inerente, liderança 'natural', valorização da relação pessoal entre líderes e liderados, aprendizado mais prático que técnico, visão de que reconhecimento se dá através de dinheiro e valorização da flexibilidade enquanto requisito para os liderados. Foram encontradas então percepções sobre a liderança bastante 'antigas' (traços) ou mais 'modernas' (desenvolver a liderança em vários pontos da organização) o que confirma as palavras de Davel & Vasconcelos (1997), que realizaram um estudo sobre gerência e

autoridade nas empresas brasileiras: *“No Brasil a capacidade relacional do velho e do novo produz situações na quais temos freqüentemente os dois modelos convivendo ao mesmo tempo e esse é o nosso desafio”* (p.108).

Os resultados sugerem a necessidade de se relativizar a teoria frente ao empírico, demonstrando a dificuldade de se ‘sobrepôr’ um modelo teórico a uma realidade dinâmica, que é construída por indivíduos com interesses muitas vezes conflitantes.

Para finalizar, há a proposta de divulgação dos resultados para os participantes da pesquisa a fim de que se possa planejar ações visando a um aprimoramento das questões já constatadas, bem como a evidência dos fatores positivos, como por exemplo, a liderança do setor de produção. Em conformidade com os resultados desta pesquisa recomenda-se algumas ações à empresa: criar um canal de comunicação entre os funcionários, onde possam opinar e fazer sugestões sobre o trabalho, através de correspondência - eletrônica ou não; premiação ou algum tipo de cerimônia para parabenizar funcionários da produção que apresentem uma idéia relevante para a fábrica (obviamente atribuindo-se critérios para o “relevante”) e incentivar o aperfeiçoamento técnico dos líderes executivos, bem como promover maior integração de seus trabalhos. Esta penúltima questão está fundamentada na idéia de que ao selecionar um maior número de pessoas com alto grau de escolaridade, uma organização introduzirá forças que a impulsionam para a posição de uma organização voltada para o conhecimento (Sveiby, 1998). Esta idéia é reforçada nas palavras de Thurow (apud Caixeta, 2001), ex-reitor da *Sloan Management School* do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), em seminário dirigido aos executivos brasileiros sobre a importância da escolaridade enquanto requisito para o sucesso no mundo atual dos negócios: *“numa economia do conhecimento, a linha divisória é muito simples: pessoas,*

*empresas e países com um bom grau de escolaridade são pessoas, empresas e países com chances de sucesso” (p. 102).*

Pesquisas futuras poderão ampliar os resultados obtidos, trazendo novas informações e detectando outros hiatos existentes entre o discurso e a prática. Como sugestões para próximos estudos: realizar pesquisa sobre liderança com o quarto nível hierárquico da organização e procurar identificar e caracterizar as estratégias formais ou informais de aprendizagem que estejam presentes na organização.

## REFERÊNCIAS:

- AIDAR, M.M. e cols. (1995) Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR, T. e cols. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- ANTONACOPOULOU, E. (2001) Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações aprendizes: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.
- ARGYRIS, C. (1997) Incompetência hábil. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: retratos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- BARDIN, L. (1977) *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições Persona.
- BEMFICA, J.C. & BORGES, M.E.N. (1999) Aprendizagem organizacional e informação. *Ciência da Informação*. V. 28, n.3, p.01-15. set/dez.
- BERNARDES, M.E.B. (1998) *Learning Organization* em empresa brasileira: um estudo de caso. CD ROM. *ENANPAD*, Rio de Janeiro.
- BOLT, J.F. (1996) Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5ed. São Paulo: Futura.
- BORGES DE FREITAS, A. (1997) Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P & CALDAS, M.P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- BOWDITCH, J. L. & BUONO (1992), A.F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- BOYETT, J.H. (1999) *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- CAIXETA, N. (2001) A terceira revolução industrial. *Exame*, São Paulo: Abril. n. 24, ano 35, p. 100-108, nov.
- CALDAS, M.P. (1997) Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro. In: MOTTA, F.C.P & CALDAS, M.P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.



- CAMP, R. (1995) Procure nas outras empresas a melhor solução para seu negócio. *Folha Management*, São Paulo, n. 7, p.01-04, set.
- CARAVANTES, G.R. (1981) Aprendizagem organizacional “versus” estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, p. 23, abr./jun.
- COOPEY, J. (1997) Lacunas cruciais na ‘ Organização que aprende’: poder, política e ideologia. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: retratos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- COVEY, S.R. (1996) Três funções do líder no novo paradigma. In: GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5ed. São Paulo: Futura.
- COVEY, S.R. (1989) *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller.
- DAVEL, E.P.B. & VASCONCELOS, J.G.M. (1997) Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: MOTTA, F.C.P & CALDAS, M.P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- DE MARI, J. (2001) Deixa que eu resolvo. *Você S.A.*, São Paulo: Abril, ano 4, p.20-21, mar.
- EVANS, P. (1996) Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 3, p.14-22, jul./set.
- FERNANDES, C.B. & ANGELONI, M.T. (2000) A aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do SENAI/SC. CD ROM. *ENANPAD*, Rio de Janeiro.
- FERNÁNDEZ, A. (1994) *A mulher escondida na professora: uma leitura psicopedagógica*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- FIEDLER, F.E. & CHEMERS, M.M. (1981). *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira.
- FRANCO, M.L.B. (1986) *O que é análise de conteúdo*. São Paulo: (mimeo).
- FREITAS, M.E. Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate.(1991) *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p.73-82, jul./set.
- GODOY, A. S. (1995) Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p.21-27, maio/jun.

- GOMES, M.T. (2001) Vendedor de Sonhos. *Você S.A.*, São Paulo: Abril, ano 4, p.40-47, mar.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1986) *Psicologia para administradores*. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU.
- KOLB, D.A. (1997) A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: retratos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- KWASNICKA, E.L. (1995) *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- LAVILE, C. & DIONE, J. (1999) *A construção do saber. Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- MARTIN-BARÓ, I. (1985) *Accion e Ideologia: psicologia social desde Centroamérica*. 2ed. El Salvador: UCA Editores.
- MCGREGOR, D. (1992). *O lado humano da empresa*. 2ed. São Paulo: Martins Fontes.
- MINAYO, C.S. (1994) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 13 ed. Petrópolis: Vozes.
- MORGAN, G. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- MOTTA, F.C.P., VASCONCELOS, I.F.F.G., WOOD JR., J.T. (1995) O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR, J.T. (coord.). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- MOTTA, F.C.P & ALCADIPANI, R. (1999) Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, p.06-12, jan./mar. .
- MOTTA, P.R. (1994) *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4 ed. Rio de Janeiro: Record.
- NERI, A.A. (1999) *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas: Papyrus.
- NONAKA, I. (1997) A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: retratos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- PRATES, M.A.S. & BARROS, B.T. (1997) O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão

- empresarial. In: MOTTA, F.C.P & CALDAS, M.P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- SCHEIN, E. (1996) Liderança e Cultura Organizacional. In: GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5ed. São Paulo: Futura.
- SELEME, A. & GOLÇALVES, S. (1998) Gestão do conhecimento e liderança organizacional. CD ROM. *ENANPAD*, Rio de Janeiro.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. (1999a) *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso das organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.
- SENGE, P. (1999b) A prática da inovação. In: HESSELBEIN, F. & COHEN, P.M. *De líder para líder*. São Paulo: Futura.
- \_\_\_\_\_. (1997) O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: retratos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- \_\_\_\_\_. (1996) Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível. In: GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5ed. São Paulo: Futura.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; SMITH, B. (1995) *A Quinta Disciplina. Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- SHINYASHIKI, G.T. (1995) Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 30, n. 3, p.60-72, jul./set.
- STATA, R. (1997) Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: retratos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E. (1982). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- SVEIBY, K.E. (1998) *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- TRACTENBERG, L. (1999) Futuros desafios para o psicólogo. *Revista Psicologia Ciência e Profissão*. Brasília, ano 19, nº 2.

- TUSHMAN, M. & NADLER, D. (1997) Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: retratos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- WOOD JR, T. (1995) Mudança Organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR, T. E cols. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- ZANELLI, J. C. (1994)- Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. In: ACHCAR, R. *O psicólogo brasileiro: práticas emergentes e desafios para a formação*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- ZANELLI, J. C. (2000) Atividades profissionais do psicólogo e redefinições estratégicas nas organizações. Florianópolis, (mimeo).

**ANEXOS**

0

Anexo 1

7.3.3 - ORGANOGRAMA SETORIAL OLSEN

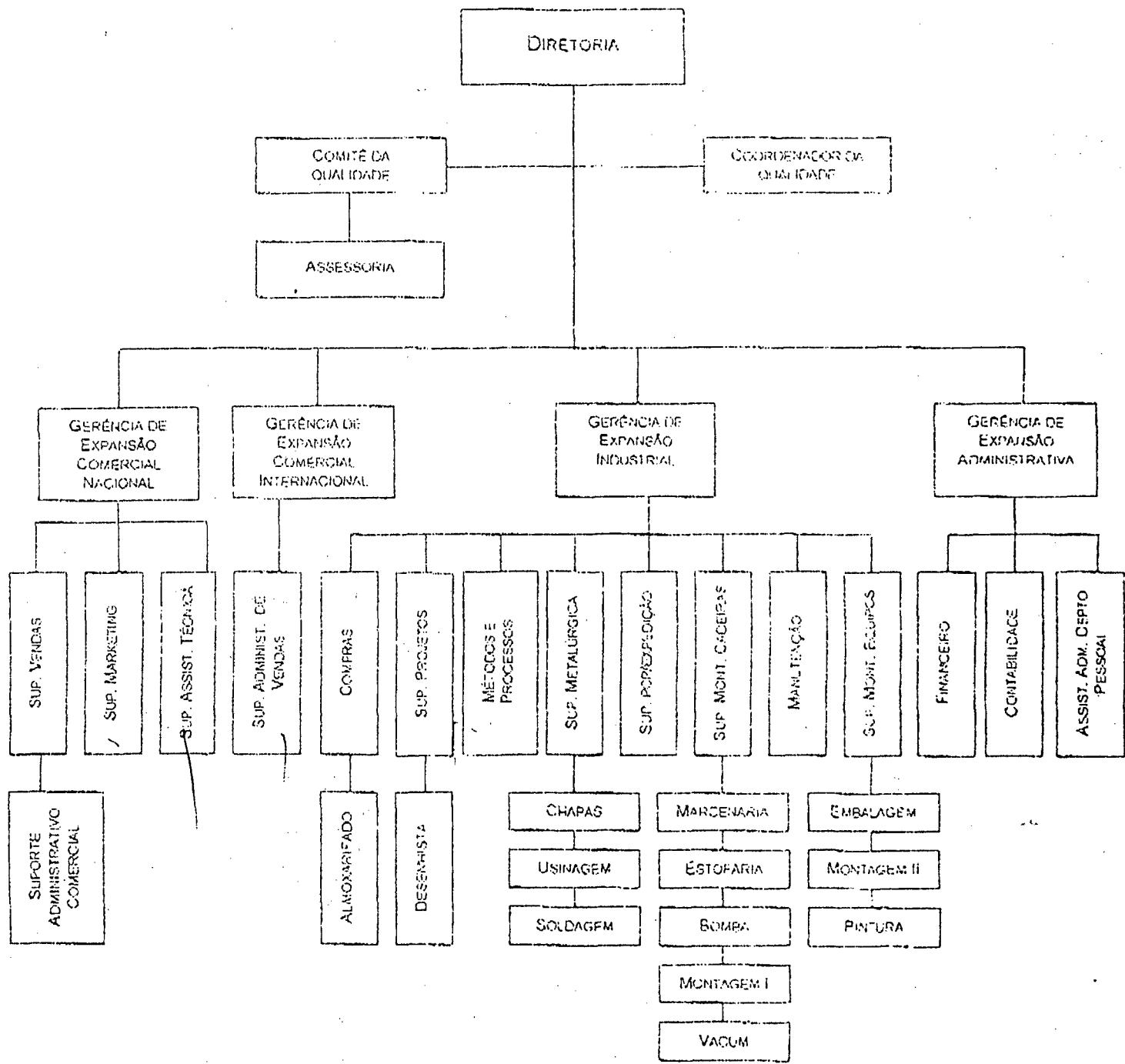


Figura 1 - Organograma da empresa Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos

## Anexo 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual é a sua formação?
2. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
3. Qual é o cargo que ocupa nesta empresa? Há quanto tempo está neste cargo?
4. Quantas pessoas fazem parte de sua equipe, enquanto subordinados?
5. No seu 'dia-a-dia', quais são as suas principais responsabilidades?
6. No seu entender, quais são as (suas) principais funções, enquanto líder, em uma organização?
7. Para você, quais são as (suas) principais habilidades estratégicas enquanto líder, próprias ou adquiridas no desenvolvimento de suas atividades?
8. Qual é a missão da Olsen? Quem a definiu? Qual a importância de se definir e declarar a missão?
9. Como você define a sua relação com os seus colaboradores (subordinados)?
10. Como você acha que seus subordinados percebem o seu comportamento de líder?
11. Com que frequência têm contato com você? Como/para que é este encontro?
12. Quais são, de uma maneira geral, as pretensões (metas) deste setor para este ano (2001)? Como esperam alcançá-las?
13. Quando há uma negociação, de que forma ela geralmente acontece? Como reagem aos conflitos decisórios? Como são resolvidos?
14. Sobre o programa de qualidade, como está esse processo? Quais são as próximas etapas?
15. Quais características valoriza em um funcionário?
16. Como costumam avaliar o desempenho dos funcionários?
17. De que forma o funcionário toma conhecimento sobre esta avaliação?
18. Como este funcionário é recompensado?
19. O que é feito para o aprimoramento do desempenho deste (funcionário) no trabalho? E você, realizou nos últimos meses algum curso de aperfeiçoamento? Como foi?
20. Imagine um erro que seria, no seu contexto de trabalho, considerado grave. Como age quando alguém comete erro semelhante?
21. Quando você precisa ausentar-se do trabalho, como imagina que as rotinas serão desenvolvidas?