

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

PATRICIA MARTINS FAGUNDES

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE
LIDERANÇA E DE GESTÃO:
UMA COMPREENSÃO SISTÊMICO-COMPLEXA SOBRE O PROCESSO E
ORGANIZAÇÃO GRUPAL**

Orientador: Prof. Dr. Nedio Seminotti

PORTO ALEGRE

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

PATRICIA MARTINS FAGUNDES

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE
LIDERANÇA E DE GESTÃO:
UMA COMPREENSÃO SISTÊMICO-COMPLEXA SOBRE O PROCESSO E
ORGANIZAÇÃO GRUPAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Nedio Seminotti

PORTO ALEGRE

2007

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

PATRICIA MARTINS FAGUNDES

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE
LIDERANÇA E DE GESTÃO:
UMA COMPREENSÃO SISTÊMICO-COMPLEXA SOBRE O PROCESSO E
ORGANIZAÇÃO GRUPAL**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Nedio Seminotti
Presidente

Prof^a. Dr^a. Helena Beatriz Kochenborger Scarparo
Programa de Pós-Graduação em Psicologia – PUCRS

Prof^a. Dr^a. Cláudia Cristina Bitencourt
Programa de Pós-Graduação em Administração – UNISINOS

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - UFSC

TRANSITORIEDADE

Certa vez, uma pequena onda do oceano percebeu que ela não era igual às outras ondas e disse:

- Como sofro! Sou pequena, e vejo tantas ondas maiores e mais poderosas do que eu! Sou na verdade desprezível, sem força e inútil...

Outra onda do oceano lhe escutou e disse:

- Tu sofres porque não percebes a transitoriedade das formas, e não enxergas tua natureza original.

- Mas, - replicou a pequena onda - se não sou realmente uma pequena onda, o que sou?

- Ser onda é temporário e relativo. Não és onda, és água!

- Água? E o que é água?

- Usar palavras para descrevê-la não vai levar-te à compreensão. Contemples a transitoriedade à tua volta, tenhas coragem de reconhecer esta transitoriedade em ti mesma. Tua essência é água, e quando finalmente vivenciáres isso, deixarás de sofrer...

A ONDA E O MAR SÃO UM SÓ

"A onda vive a vida de uma onda e, ao mesmo tempo, a vida de água", disse o mestre.

O Zen nos ensina que nosso ser, aparentemente separado, é como uma onda individual que se ergue e se dispersa no grande oceano da Vida.

Como uma onda, nós somos impulsionados para frente pelas correntes profundas da vida. Se a nossa experiência se restringe apenas à superfície das coisas, achamos que somos a onda.

E, como onda, nos sentimos sendo arrastados pela vida e temos medo de nos espatifarmos contra os rochedos da costa.

Se a nossa experiência desce às profundezas das coisas, sabemos que somos o oceano todo, e a ansiedade desaparece. As ondas vêm e vão, mas o oceano permanece.

(Zen Koans)

*Ao meu filho, Arthur, a minha mais linda expressão
de vida: alegria, esperança, amor incondicional.*

*Ao Henrique, meu amor, meu companheiro
na transformação de sonhos em realidade.*

*Aos meus pais, Nézio e Graça,
que desde cedo me ensinaram a refletir
sobre o que é transitório e o que é permanente na vida.*

AGRADECIMENTOS

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, pelo investimento e apoio ao meu desenvolvimento. Sobretudo, agradeço à Sra. Izabel Dall’Agnol, ao Sr. Vanderley Langoni de Souza, ao Prof. Alexandre Wolffenbuttel e à Profa. Ione Bentz, pessoas que em janeiro de 2004 tomaram atitudes e decisões determinantes para que hoje eu esteja concluindo esse doutorado. Muito obrigada pela confiança!

Ao meu orientador, Professor Nedio Seminotti, pela sua paciência e dedicação em me orientar de forma interativa e respeitosa. Obrigada por compartilhar seu saber, indicando caminhos sem determiná-los.

Ao Aurélio Andrade, um interlocutor/co-orientador fundamental no meu processo de apropriação do pensamento sistêmico: minha admiração pela opulência de seus conhecimentos e pela simplicidade de suas atitudes.

À Profa. Cláudia Bitencourt, pela sabedoria, amizade e constante estímulo às minhas aprendizagens. Ao Prof. Zanelli pela disposição em ouvir minhas idéias, desde o princípio, e contribuir com valiosas sugestões. À Profa. Helena Scarparo, por traduzir no seu jeito de ser todo o seu conhecimento sobre relações humanas.

À empresa que se disponibilizou ao desafio de ser campo de pesquisa desse estudo, permitindo que outras produções emergissem naquele espaço fabril. Meu profundo e respeitoso agradecimento a esses dirigentes e trabalhadores.

A todos os colegas do Grupo de Pesquisa Processos e Organizações dos Pequenos Grupos, pela oportunidade da convivência dialógica que não apenas me ensinou muito sobre “processo grupal e complexidade”, mas também me despertou importantes reflexões a meu respeito nas inter-relações. Cada parte desse todo, deixou sua contribuição em mim, me levando a valorizar e a compreender ainda mais o que tanto estudamos: a vida em grupo.

Às queridas monitoras Mônica Carpes e Letícia Latosinsky, pela dedicação e parceria na etapa de coleta dos dados. A todos os auxiliares do grupo de pesquisa, pela prontidão em prestar pequenas e grandes ajudas!

À Prof. Maria Lúcia Tiellet Nunes, pela atenção em esclarecer minhas ansiosas dúvidas.

À Carmem Castro, pelo profissionalismo e dedicação na revisão dessa tese.

A todos os colegas, alunos, amigos da UNISINOS, pessoas presentes no meu cotidiano, com as quais compartilhei, nesse processo de doutoramento, idéias, aprendizagens, dificuldades e conquistas. Das conversas mais longas, até aquele breve “Oi! A tese está quase?”, são afetos que estimulam e dão força.

Àqueles que, de longe ou de perto, sabem compreender minhas ausências e atrapalhões, e estão comigo na comemoração das minhas alegrias: meus amigos e amigas do coração.

Meus agradecimentos mais especiais à minha rede familiar, que de um jeito ou de outro, me auxiliou a driblar os desafios que se apresentaram no dia-a-dia – principalmente acolhendo com carinho o Arthur, nas horas em que era impossível eu estar em dois lugares ao mesmo tempo!

Mãe, obrigado por me incentivar e me desafiar. Pai, obrigado por estar perto de mim, me empurrando e me apoiando. Agradeço também, a ti e à Carmen, pela disponibilidade do “sempre às terças” com o Arthur, e por todo o carinho a nós dedicado.

Aos meus irmãos: Leo e Ká, obrigado pela solidariedade e pela descontração nos momentos certos! E Fê, meu companheiro de viagem e de “viagens”... Obrigado pelos diálogos e pelas escutas; pelo teu interesse em ler e discutir o que escrevi na tese!

Henrique, mais do que agradecer pela tolerância em estar ao meu lado nas horas em que até eu queria fugir de mim, quero te dizer do quanto sou feliz em viver ao teu lado, ao lado do Arthur e do Rodrigo: isso é o que torna a minha vida muito mais cheia de vida e de sentido.

LISTA DE QUADROS

SEÇÃO I - A DIMENSÃO COLETIVA DA LIDERANÇA: REFLEXÕES SOBRE AS IMPLICAÇÕES DO PARADIGMA SISTÊMICO-COMPLEXO NAS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA

Quadro 1 – Os pressupostos sobre liderança	30
Quadro 2 – Abordagens teóricas sobre liderança	34
Quadro 3 – Competências de liderança	47
Quadro 4 – Fontes de poder e influência nas relações humanas	48
Quadro 5 – Tipos de equipes executivas e suas disfunções	51

SEÇÃO II - DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO GRUPAL

Quadro 1 – Abordagem metodológica do estudo	78
Quadro 2 – Ações desenvolvidas para a validação das intervenções	79

SEÇÃO III - DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA SOBRE O PROCESSO GRUPAL EM UMA PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE LIDERANÇA

Quadro 1 – A mudança de ênfase nos paradigmas mecanicista e sistêmico	108
Quadro 2 – O processo de construção dos princípios da complexidade para Edgar Morin	111
Quadro 3 – A dialógica dos pontos não consensados na discussão do grupo de gestores	127
Quadro 4 – Procedimentos para a validação das intervenções	127

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

SEÇÃO I - A DIMENSÃO COLETIVA DA LIDERANÇA: REFLEXÕES SOBRE AS IMPLICAÇÕES DO PARADIGMA SISTÊMICO-COMPLEXO NAS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA

Figura 1 – Compreensões de liderança em um pressuposto radial	36
Figura 2 – Gestor: a perspectiva dialógica do líder-gerente	46
Figura 3 – As dimensões individual e coletiva da liderança	56
Figura 4 – Compreensão da liderança na perspectiva sistêmico-complexa	56

SEÇÃO II - DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO GRUPAL

Gráfico 1 – Médias por competência, avaliada no questionário de competências emocionais de grupo	80
---	----

SEÇÃO III – DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA SOBRE O PROCESSO GRUPAL EM UMA PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE LIDERANÇA

Figura 1 – Os princípios da complexidade em Edgar Morin	113
Figura 2 – Mapa sistêmico-estratégico sobre o método sistêmico-complexo para intervenção no processo grupal	119
Figura 3 – Mapa sistêmico da noção de competência coletiva no grupo de gestores	125
Figura 4 – Rede dos sujeitos-agentes que interagiram na construção do conhecimento da pesquisa-intervenção	129
Gráfico 1 - Médias por competência, avaliada no questionário de Competências Emocionais de Grupo	124

RESUMO

Essa tese é constituída por três seções, articuladas entre si, que põe em discussão a compreensão do desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão no processo grupal, à luz do paradigma sistêmico-complexo.

Na primeira seção, resgatamos o estudo de teorias sobre liderança, discutindo o estado da questão relativo a esse conceito para, a seguir, propor outra perspectiva de liderança, a partir dos pressupostos do paradigma sistêmico-complexo, nos ambientes intra-organizacionais, enfatizando a dimensão coletiva da liderança. Nessa perspectiva, a liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela, não sendo, portanto, apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende também do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes, ou seja, seus pares e superiores hierárquicos.

Na segunda seção apresentamos um estudo empírico das possibilidades e limitações do desenvolvimento de competências coletivas de gestão, nos processos grupais, em uma indústria no Rio Grande do Sul/Brasil. Participou do estudo o corpo gerencial (diretoria, gerência e supervisão). Os dados foram coletados em grupo de discussão e interpretados pela compreensão textual qualitativa integrando fragmentos de discursos individuais e coletivos numa transcrição sistêmica.

Os resultados apontam como fatores-críticos para a formação de competência coletiva nessa empresa: 1) Quanto menor o *nível de clareza sobre o papel da liderança* maior é: a) a atenção a questões operacionais (e menor o tempo para fazer gestão de pessoas – acompanhar, orientar, dar *feedback*); b) a falta de definição de metas e objetivos; c) os conflitos de entendimento sobre a questão da amizade; d) as dificuldades para lidar com a emoção. 2) Quanto maiores as *barreiras hierárquicas*: a) menor a capacidade para assumir responsabilidades; b) menor o grau de compartilhamento das decisões (e maior o medo de compartilhar poder e informações); c) menor a visão compartilhada; e d) maior a dificuldade de pedir ajuda, o que está associado ao medo de se expor e a tendência a evitar o conflito (e, conseqüentemente, menor exposição de idéias e menor o número de sugestões).

Na terceira seção apresentamos o produto final do processo de intervenção com o grupo de gestores pesquisado. Essa intervenção visou: a) ampliar as competências de liderança e gestão do grupo, em uma dimensão coletiva; b) analisar as possibilidades e limitações da construção de competências coletivas, nesse processo grupal. A partir daí discutimos a abordagem teórico-metodológica desenvolvida nesta prática, com o objetivo de oferecer um método que sustente intervenções para o desenvolvimento da liderança em uma perspectiva coletiva. A coleta de dados ocorreu em quatro momentos: 1) aplicação de um questionário, individualmente; 2) grupo de discussão pautado pelos resultados do questionário; 3) grupo de discussão sobre o mapa sistêmico; 4) grupo de discussão final, a partir da síntese dialógica das idéias surgidas na etapa anterior.

Como pressuposto central do método, nas intervenções, buscou-se a validade interna e externa para os dados produzidos no grupo. Nesse processo de intervenção, os dados emergentes das discussões do grupo foram analisados, visando a compreensão teórica do material empírico (validação externa); ao passo que ao trazer ao grupo para uma releitura da sua própria produção, possibilitava-se, a recorrência da discussão, e fundamentalmente, uma recursividade sistêmica (validação interna). A sustentação dessa prática encontra-se em elementos-chave das teorias sobre processos grupais e, principalmente, nos fundamentos preconizados pelo paradigma sistêmico-complexo: hologramaticidade, dialógica e recursão organizacional.

Palavras-chave: competência coletiva de liderança e de gestão – processo e organização grupal – paradigma e método sistêmico-complexo - desenvolvimento de liderança - desenvolvimento gerencial

ABSTRACT

This thesis is constituted of three articulated sections, which discuss the understanding of the development of competences of leadership and management in group processes in the light of the systemic-complex paradigm.

In the first section, a study of theories about leadership has been carried out, discussing the state of the issue in relation to this concept. Next, we have proposed another perspective of leadership, from the assumptions of the systemic-complex paradigm in intra-organizational environments, emphasizing the collective dimension of leadership. In this perspective, leadership has been noticed where an interdependence relationship is established between those who take part in it, so, it is not just a quality that some people have a priori and that can be measured. The ability to lead also depends on the context in which it is exerted as well as on the inter-relations that are established not only between leaders and led individuals, but also among all the actors that interact in the organization and share its culture, the strategy planning of the company, and other social and organizational factors that permeate this scenery: leader – led ones, led ones – led ones, leader – leaders, that is, their peers and hierarchic superiors.

In the second section, we have presented an empirical study of the possibilities and limitations of the development of collective management competences in group processes in a factory in Rio Grande do Sul/Brazil. The management team (directors, managers and supervisors) has participated. Data were collected in discussion group and interpreted through qualitative textual comprehension, integrating fragments of both individual and collective discourses in a systemic transcription.

The results have pointed out the following critical factors for the formation of collective competence in that company: 1) the lower the *level of clearness as to the leadership role*, the higher a) the attention to operational issues is (and also the shorter the period to manage people is – follow-up, guidance, feedback); b) the greater the difficulties to cope with emotions are. 2) The higher *the hierarchic barriers* are: a) the smaller the capacity to assume responsibilities is; b) the lower the level of decision sharing is (and also the greater the fear to share power and information); c) the more strict the shared view is; and d) the greater the difficulty to ask for help is, which has been associated to the fear of exposing oneself and the tendency to avoid conflict (and, consequently, the lesser the exposure of ideas and the smaller the number of suggestions).

In the third section, we have presented the end product of the intervention process in the group of managers researched. This intervention aimed at: a) widening the group's leadership competences in a collective dimension; b) analyzing both the possibilities and limitations of the construction of collective competences in this group process. From this intervention, we have discussed the theoretical-methodological approach developed in this practice, aiming at providing a method that supports interventions for the development of leadership in a collective perspective. From this point, we have also considered the theoretical-methodological approach developed in this practice aiming at providing a method that could support interventions for the development of leadership in a collective perspective. Data collection was carried out in four moments: 1) application of an individual questionnaire; 2) group discussion based on the questionnaire results; 3) group discussion about the systemic map; 4) final group discussion, considering the dialogic synthesis of the ideas that emerged from the previous phase.

As a central assumption of this method, we have sought both the internal and the external validity of data produced in the group during the interventions. In the intervention process, data emerging from the group discussions were analyzed with the purpose of theoretically understanding the empirical material (external validation); on the other hand, stimulating the group to reread its own production enabled both the recurrence of the discussion and fundamentally a systemic recursivity (internal validation). The support of this practice lies in the key elements of the theories about group processes, mainly in the foundations advocated by the systemic-complex paradigm: hologramaticity, dialogics, and organizational recursion.

Keywords: collective competence of leadership and management – group process and organization – systemic-complex paradigm and method – development of leadership – managerial development

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS.....	9
RESUMO	10
ABSTRACT	11
INTRODUÇÃO DA TESE	14
SEÇÃO I - A DIMENSÃO COLETIVA DA LIDERANÇA: REFLEXÕES SOBRE AS IMPLICAÇÕES DO PARADIGMA SISTÊMICO-COMPLEXO NAS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA	19
RESUMO	19
ABSTRACT	19
1 INTRODUÇÃO	20
2 AS ABORDAGENS PARADIGMÁTICAS SUBJACENTES NA COMPREENSÃO DA LIDERANÇA	22
2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	31
3 AS CONTRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS COMPLEXOS À COMPREENSÃO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	38
3.1 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM OLHAR DO 0101 00 10.02 470.94 363.9	

2 A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES	104
3 DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO NO PROCESSO GRUPAL	107
3.1 O MÉTODO NA PERSPECTIVA SISTÊMICO-COMPLEXA	107
3.1.1 <i>Sobre o Método</i>	109
3.1.2 <i>Uma proposta de cartografia do método</i>	118
3.2 A CONSTRUÇÃO DO MÉTODO DE INTERVENÇÃO NO PROCESSO GRUPAL DE GESTORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA COLETIVA DE LIDERANÇA E DE GESTÃO	119
3.2.1 <i>O contexto da intervenção</i>	120
3.2.2 <i>A relação empresa-pesquisadora/orientador-grupo pesquisado</i>	121
3.2.3 <i>O processo metodológico da pesquisa-intervenção</i>	123
3.2.4 <i>Reflexões sobre a construção do conhecimento no processo sistêmico-complexo de pesquisa-intervenção</i>	128
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
REFERÊNCIAS	133
CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE.....	136
REFERÊNCIAS	140
ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS EM GRUPOS.....	141
ANEXO B – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA	145
ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	146

INTRODUÇÃO DA TESE

As indagações que motivaram a elaboração dessa tese surgiram ao longo da minha trajetória como professora e como consultora, interna e externa, nas áreas de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, em organizações de diferentes segmentos nas quais trabalhei. Meu principal foco de estudo e de intervenção tem sido os Programas de Desenvolvimento de Gestores e de Lideranças.

De início, cabe fazer um esclarecimento quanto aos termos adotados nesse trabalho. Acompanhamos Motta (1996) que sugere a utilização da palavra *gestor* para sinalizar a coexistência, tanto dos aspectos de liderança, quanto dos aspectos gerenciais. Assim, esse estudo, nas três partes que o compõe – a primeira teórica, a segunda empírica e a terceira empírico-metodológica - discute a noção de competência coletiva e propõe um método de pesquisa-intervenção para o desenvolvimento de lideranças e de gestão, compreendendo que, dependendo do contexto intra-organizacional, os programas de desenvolvimento contemplarão só gestores, que são lideranças que possuem poder gerencial outorgado pela organização, ou poderão contemplar também lideranças de rede. Líderes de rede não são gestores, ou seja, não possuem autoridade formal hierárquica, mas são fundamentais para desencadear movimentos de auto-organização e auto-produção no coletivo frente as novas idéias e práticas de aprendizagem, sobretudo nos processos de mudanças organizacionais (SENGE, 1999; SELEME, 2006).

O investimento em Programas de Desenvolvimento Gerencial ou Desenvolvimento de Lideranças costuma ser uma realidade nas empresas que possuem um mínimo de estratégia em Gestão de Pessoas. No entanto, é possível constatar que, muito embora as ações de desenvolvimento sejam realizadas para grupos de líderes, ou gestores, o foco dos processos de aprendizagem está em ampliar as competências dos indivíduos, e não em potencializar as competências de liderança, ou gestão, como uma construção coletiva. Isto é: tais competências são tratadas com demasiado foco nas competências dos indivíduos que estão atuando como líderes, ou gestores, enquanto que, na prática do cotidiano organizacional grande parte dos problemas de gestão está associada a: a) incongruências nos critérios de

processos decisórios que envolvem diferentes níveis hierárquicos; b) deficiência de comunicação entre pares que ocupam a liderança em áreas/setores interdependentes; c) competições (explícitas ou veladas), entre os próprios gestores e líderes, na busca de ampliação de poderes formal ou informal, impactando negativamente na visão do sistema organizacional.

Toda e qualquer capacitação de líderes e de gestores enfatiza a importância de fatores como: trabalho em equipe, relações interpessoais, visão sistêmica, compartilhamento de poder, disponibilidade para a aprendizagem contínua, etc. Porém, a abordagem desses temas se sustenta na discussão de situações onde o líder deve conduzir/facilitar/aplicar esses conhecimentos junto ao seu grupo de liderados. Embora o discurso, na prática há uma tendência a negligenciar a discussão sobre os líderes como *integrantes* de grupos. Não apenas como integrantes do grupo ou equipe que lideram, mas também como participantes do grupo ou equipe de líderes/gestores, de um mesmo nível gerencial, entre seus pares. Por fim, também é esquecido que integram, como sujeitos, a coletividade em uma rede organizacional, que envolve diferentes níveis hierárquicos, que devem estar sinérgicos e interdependentes em seu funcionamento, sobretudo para encaminharem efetivamente os processos decisórios que povoam o cotidiano organizacional.

A recursividade desses fatos e seus questionamentos na minha experiência, enquanto consultora e professora de MBAs, sinalizou o caminho a percorrer no doutorado. E nessa caminhada, pude ampliar meus conhecimentos e concepção de mundo, ao estudar os processos e organizações dos grupos à luz do paradigma sistêmico-complexo.

Considerando a pertinência dos questionamentos já mencionados para o desenvolvimento das organizações contemporâneas, partimos do pressuposto de que a vivência de integrar uma equipe de gestores propicia aprendizagens na construção de competências, individual e coletivamente. Entretanto, a despeito da modernização dos discursos, se verifica ainda a predominância da hierarquia na gestão, que dificulta o estabelecimento de relações de interdependência (rede) entre os níveis hierárquicos, e reforça uma cultura de não-compartilhamento de poder e de informações, sobretudo em processos decisórios.

Assim, definimos como objetivos dessa tese: 1) Compreender as possibilidades e limitações do desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão, nos processos grupais dos gestores; 2) Propor um método de pesquisa-intervenção no processo grupal de líderes e gestores que propicie, no processo grupal, a emergência da compreensão da noção de competência coletiva de liderança e de gestão, a partir do paradigma sistêmico-

complexo; 3) Identificar estratégias e procedimentos sistêmico-complexos que contribuam no processo de construção dessas competências.

Adotamos como conceito norteador neste estudo, cuja discussão está aprofundada na primeira seção da tese, a noção de que competência coletiva de liderança e de gestão é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes emergentes num grupo de líderes ou gestores, em um determinado contexto organizacional. Esse conjunto possibilita obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, como, por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc. Essa competência coletiva, embora tenha como uma importante origem a articulação das competências individuais do grupo, não está restrita a elas; fundamentalmente é a expressão da interdependência e da sinergia entre as partes do todo e o todo das partes. Nessas “partes” há de se considerar aspectos tangíveis, tais como o desenho de um processo, a infra-estrutura, o modelo de gestão; e também aspectos intangíveis, como as características de clima e cultura organizacional, a intersubjetividade entre as pessoas, a complementaridade e potencialização das competências desses sujeitos frente às demandas do contexto.

Nos resultados empíricos apresentados na segunda seção, a referida interdependência entre as partes do todo e o todo das partes está evidenciada: para o grupo de gestores, sujeitos dessa pesquisa, a construção da competência coletiva é viabilizada a partir de dois aspectos-chave. O primeiro diz respeito ao grau de clareza que os líderes e gestores devem ter sobre o seu papel, compreendendo quais são suas responsabilidades, atribuições, definições de metas e objetivos, e grau de autonomia na tomada de decisões na empresa. A apropriação dessa compreensão do papel de líder/gestor repercute positivamente na relação com o grupo de liderados, possibilitando a esses líderes/gestores mais recursos pessoais para lidar com a dimensão emocional que perpassa a efetiva gestão de pessoas. O segundo aspecto indica a necessidade de diminuir as barreiras hierárquicas na tomada de decisão, considerar uma compreensão sistêmica da organização, as contribuições das produções intersubjetivas, o compartilhamento de informações, decisões e poder entre os gestores e entre gestores e grupos de liderados.

A seção que fundamenta o método de pesquisa-intervenção teve como operador teórico central os princípios da complexidade-s

compreender que fatores contribuem para o grau de complexidade-sistêmica do método no processo grupal, e como se estabelecem as articulações entre tais fatores. Procuramos preservar a dialógica, ao traduzir essa compreensão: de forma textual discursiva e também de forma cartográfica, elaborando um “Mapa Sistêmico-Estratégico sobre o Método Sistêmico-Complexo para Intervenção no Processo Grupal”.

Consideramos importante salientar que as três seções que integram esse trabalho, se articulam não apenas na temática estudada, mas, sobretudo, no entendimento proposto por Morin (2005) que aponta a conjunção entre teoria-método-pesquisador-material empírico na construção do conhecimento. Para Morin, método é estratégia e não programação; sendo a estratégia a arte de trabalhar na incerteza, apoiado em algumas certezas (MORIN, 1996), o que justifica, portanto, a afirmação de que o método é a atividade pensante e consciente do sujeito-pesquisador (2005).

No desafio de construir uma proposta de método de intervenção no processo grupal, à luz do paradigma sistêmico-complexo, nos deparamos com a vivência daquilo que fomos pesquisar na empresa metalúrgica: a formação de competência coletiva. Isto é, a conexão entre as competências do pesquisador, do seu orientador de tese, do grupo pesquisado, das monitoras, dos qualificados interlocutores, acadêmicos e profissionais especialistas que contribuíram na discussão dos dados e do processo de pesquisa, e foram diferenciais para o resultado desse estudo. A construção do conhecimento, portanto, foi tecida coletivamente e, recursivamente, teceu uma rede de sujeitos produtos e produtores desse processo.

A experiência nessa rede, ilustrada ao final da terceira seção, nos permite propor um avanço na compreensão de que: o método é a atividade pensante e consciente do sujeito-pesquisador em inter-relação com os sujeitos-pesquisados e os sujeitos-interlocutores, cada qual com sua lógica, dialogam e interagem no contexto em que é construído o conhecimento emergente no processo da pesquisa-intervenção. As interlocuções se dão, assim mesmo, com os operadores teóricos, o material empírico, o método. Eis porque um método, que se oriente por essa perspectiva sistêmico-complexa, é sempre hologramático, recursivo e dialógico.

REFERÊNCIAS

MORIN, Edgar. Epistemologia da Complexidade. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org.). *Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 274-289.

_____. *Ciência com Consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SENGE, Peter M. *A dança das mudanças*. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SELEME, Acyr. Rede de Liderança: sociologia da influência nas organizações. In: ANDRADE, Aurélio *et al.* *Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 461-465.

SEÇÃO I - A DIMENSÃO COLETIVA DA LIDERANÇA: REFLEXÕES SOBRE AS IMPLICAÇÕES DO PARADIGMA SISTÊMICO-COMPLEXO NAS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA

RESUMO

Nessa primeira seção, resgatamos o estudo de teorias sobre liderança, discutindo o estado da questão relativo a esse conceito para, a seguir, propor outra perspectiva de liderança, a partir dos pressupostos do paradigma sistêmico-complexo, nos ambientes intra-organizacionais, enfatizando a dimensão coletiva da liderança. Nessa perspectiva, a liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela, não sendo, portanto, apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende também do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes, ou seja, seus pares e superiores hierárquicos.

Palavras-chave: liderança – competência coletiva de liderança – paradigma sistêmico-complexo

ABSTRACT

In the first section, a study of theories about leadership has been carried out, discussing the state of the issue in relation to this concept. Next, we have proposed another perspective of leadership, from the assumptions of the systemic-complex paradigm in intra-organizational environments, emphasizing the collective dimension of leadership. In this perspective, leadership has been noticed where an interdependence relationship is established between those who take part in it, so, it is not just a quality that some people have a priori and that can be measured. The ability to lead also depends on the context in which it is exerted as well as on the inter-relations that are established not only between leaders and leaded individuals, but also among all the actors that interact in the organization and share its culture, the strategy planning of the company, and other social and organizational factors that permeate this scenery: leader – leaded ones, leaded ones – leaded ones, leader – leaders, that is, their peers and hierarchic superiors.

Keywords: leadership - collective competence of leadership – systemic-complex paradigm

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo discutimos algumas compreensões da liderança na sociedade e nos pequenos grupos/equipes para a fim de contas, refletir sobre a possibilidade de uma competência coletiva de liderança. Para tanto, resgatamos o estudo de teorias sobre liderança social e nos processos grupais no ambiente de trabalho para propor outras perspectivas de compreensão da relação entre líderes e liderados, à luz de paradigmas contemporâneos.

Primeiro é preciso afirmar que há uma unanimidade de que liderar é influenciar pessoas. Embora existam diferentes entendimentos sobre o *como* influenciar liderados, há um ponto de convergência entre os autores (MCGREGOR, 1980; CAMPOS, 1989; SCHEIN, 1982; MOTTA, 1991; KETS DE VRIES, 1997; FAGUNDES, 1999) que abordam o tema liderança: liderança é a capacidade de influenciar pessoas. A frase é tão cotidianamente repetida, que parece inquestionável. Contudo, desde a complexidade sistêmica podemos reescrevê-la: liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas.

Partindo do pressuposto sistêmico-complexo, a liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. Quer dizer, a liderança não é apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. Ou seja, a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos). É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional, que a liderança produz e é produzida (MORIN, 1996 e 2005; LATOUR, 2004).

Ao longo dessa reflexão ensaística, serão discutidos, inicialmente, o estado da questão relativo ao conceito liderança e a seguir os pressupostos do paradigma sistêmico-complexo, que fundamentam uma nova proposta na compreensão da relação de liderança nos ambientes intra-organizacionais.

A mudança paradigmática atinge a lógica epistemológica. E a epistemologia da complexidade requer uma abertura que considere “o movimento do universo, a superação de certezas absolutas, a fragmentação do conhecimento, a busca do papel da incerteza e do diálogo” (BEHRENS, 2006, p. 13). Inspirados nessas noções, pensamos que é possível se

lançar com mais propriedade e menos obrigatoriedade no desafio de contribuir com pequenos, mas importantes avanços, nesse movimento de transição de paradigmas, indo, quem sabe, além do texto.

2 AS ABORDAGENS PARADIGMÁTICAS SUBJACENTES NA COMPREENSÃO DA LIDERANÇA

O tema Liderança é um ícone em qualquer programa de estudos que vise o desenvolvimento de gestores, seja em MBAs ou em Capacitações *in company*. As teorias sobre liderança são vastas e tão antigas quanto atuais. O assunto é mobilizador. Dimitrov (2003) questiona até que ponto há atratividade do tema, seria porque a liderança é vital para a sociedade humana ou, simplesmente, por estar na memória da vida nas hordas primatas — uma recordação possivelmente arraigada em nosso inconsciente — que faz com que precisemos de líderes.

Para Freud, no modelo proposto em Totem e Tabu (1913 [1912-13]), a massa organizada é uma ressurreição da horda primitiva, pois assim como o homem primitivo sobrevive virtualmente em cada indivíduo, também toda a massa humana pode reconstituir a horda primitiva. Nesse modelo o chefe da tribo é o único que tem direito a todos os benefícios oferecidos pela tribo, inclusive é o único que tem direito às fêmeas. Frente a essa situação, os liderados se rebelam para obter os mesmos direitos, e assassinam o chefe da tribo. Imediatamente após esse assassinato, um deles assume este lugar, e se dá conta de que pode ter a mesma sorte que o chefe assassinado. O impasse é resolvido pela identificação com o “pai” assassinado e pela “culpa criativa” que emerge na tribo e a move ao estabelecimento da lei que determina que o substituto do pai não seja assassinado. Nesta concepção freudiana, é assegurado ao líder um lugar especial, ao mesmo tempo desejado, por todos os benefícios diferenciais que o lugar oferece, mas também temido, pois frente à possibilidade de vir a ocupar essa liderança, surge o medo de ser odiado pelo grupo de liderados. Essa ambivalência em relação à ocupação de um lugar formal de poder, o lugar do “chefe da tribo”, está arraigado nas bases do fenômeno, sustentando a idéia que está no cerne das teorias sobre liderança, por mais contemporâneas que pareçam: a liderança é determinada pela influência de um indivíduo, o líder, que lidará com o amor e o ódio coletivo, numa massa organizada de seguidores, que irá admirá-lo e temê-lo.

Em 1921, Freud definiu a identificação dos seguidores ao líder como uma condição para a liderança. Tal identificação, por se dar de forma idealizada, é uma ilusão, mas atenderia às necessidades dos seguidores de só perceberem as virtudes do líder para poder admirá-lo e segui-lo incondicionalmente. Contudo, essa condição evidencia a falta de autonomia e iniciativa como características do grupo de liderados. Ao escrever Psicologia das Massas e Análise do Ego, Freud ilustra a idealização ao líder, voltando-se para a relação estabelecida entre irmãos de uma família, que necessitam da figura paterna para transformar sua inveja, ciúmes, etc., que traria

prejuízo para a relação, em uma relação de identificação que a beneficia. Quer dizer, as crianças de uma mesma família, que depois Freud homologa aos indivíduos da massa, não conseguem resolver seus conflitos sozinhos, devido “às diferenças”, que significam conflitos negativos entre eles, e preferem ficar passivos a espera de que o pai/líder os resolva.

Segundo esse pressuposto quando a condução do líder, por algum motivo, torna-se inefetiva e os laços libidinosos que sustentam a identificação e a adesão dos seguidores ao líder se fragilizam, há uma ruptura destes laços, uma desestruturação no funcionamento coletivo, produzindo-se o fenômeno do pânico. Nessa perspectiva de relação radial, onde tudo converge para “a cabeça”, do líder, na falta dessa “cabeça” se desencadeia o pânico na massa organizada. (FREUD, 1921). Do ponto de vista dos estudos psicanalíticos na organização, Lapierre¹ (1995) afirma que o líder, tal como uma tela, serve para que os liderados projetem nessa figura “todo-poderosa”, todas as suas expectativas. Coloca o líder no centro da questão ao postular a liderança como “direção dada a uma organização que tem suas raízes na vida interior do líder” (p. 46). Por esse motivo, alerta, “quando se é um líder todo poderoso, não se pode impunemente ser inocente ou inconsciente” (p. 56).

Esse fio condutor presente na teoria freudiana - de um lado, o indivíduo-líder; de outro, o coletivo-seguidores - parece manter-se intacto na grande maioria dos estudos sobre liderança. Ainda que priorizem diferentes pontos na compreensão da relação de liderança, percebe-se que há uma lógica cristalizada: “o líder” é um; “os liderados” são muitos. Os liderados são iguais; o líder é um indivíduo diferente dos iguais (SEMINOTTI, 2000).

Não se trata de afirmar que a visão freudiana está errada ou mesmo ultrapassada, mas trata-se de identificar quando e porque ela ainda repercute no contemporâneo. Nessa lógica está presente a dificuldade dos filhos resolverem os conflitos entre si, identificando na figura paterna a onipotência capaz de solucioná-lo, sendo esta ilusão de um pai absolutamente justo, bom e sábio, o ponto crucial na compreensão da psicodinâmica da figura do líder. Artuso e Zaleznik (1995), ao escreverem sobre a história de vida de Coco Chanel, uma “endurecida mulher de negócios que apenas encontrava satisfação quando depreciava suas funcionárias” (p. 210), remetem ao pressuposto freudiano da influência paterna no desenvolvimento da liderança, ao analisarem fatores desencadeantes de sua marcante personalidade. Referem que Chanel vivenciou uma intensa rivalidade com a irmã caçula pela obtenção do afeto paterno. Numa análise classicamente freudiana, Artuso e Zaleznik (1995) analisam que essa rivalidade iria

¹ Laurent Lapierre é professor de Direção e Liderança na École des Hautes Études Commerciales de Montreal. Psicanalista, fundador e membro do Comitê Diretor da International Society for the Psychoanalytic Study of Organization, que tem seu foco de interesse voltado para a influência da personalidade dos gestores sobre suas práticas de direção e liderança (LAPIERRE, 1995).

aguzar seu ciúme e a singular possessividade da personalidade de Chanel, provocando o nascimento da impulsão que deveria levá-la ao cume do mundo dos negócios.

Para a abordagem clínica com orientação psicanalítica, “compreender a liderança de um indivíduo é então tentar aprender o cerne de sua vida interior” (LAPIERRE, 1995, p. 53). O pressuposto psicanalítico é de que a liderança só pode ser entendida através de casos clínicos (ZALEZNIK & KETS DE VRIES *apud* LAPIERRE, 1995, p. 61), onde são identificados e analisados os fantasmas inconscientes que habitam o imaginário do líder. Ou seja, só seria possível encontrar fundamentos para a compreensão da liderança, desde a perspectiva da história individual de cada líder. Mas o entendimento da liderança, a partir do conhecimento da psicodinâmica da realidade subjetiva do líder e suas relações com os liderados, ao que parece, é apenas uma dimensão do complexo fenômeno da liderança. A compreensão psicanalítica supõe os grupos, em geral, como sucedâneos do grupo familiar, mas entre os psicanalistas, como Puget (2007), por exemplo, encontramos uma clara dissidência da psicanálise nesse ponto. Assevera que é um equívoco homologar a família às outras coletividades.

Tomando como inspiração Pichon-Rivière (1982)² que definiu os conceitos de *verticalidade* que contempla a história pessoal, consciente e inconsciente, de cada indivíduo do grupo e de *horizontalidade* a que se refere ao denominador comum do grupo, pode-se dizer que a psicanálise contribui para a compreensão da verticalidade da liderança, mas pouco avança em relação à horizontalidade desse fenômeno. Isto é, contribui à medida que aprofunda aspectos individuais, do indivíduo-líder, mas não aprofunda os aspectos inter-relacionais que emergem no coletivo e atravessam o fenômeno da liderança. Para Pichon-Rivière (1982) é na convergência entre a verticalidade e a horizontalidade, que surgem os papéis em um grupo. Ao pensarmos a horizontalidade da liderança, podemos dizer que liderança é o que emerge entre os líderes de diferentes níveis hierárquicos, bem como nas relações entre líderes e liderados na organização.

Se retrocedermos no tempo, na busca de elementos que auxiliem na compreensão dos pressupostos que fundamentam a concepção de liderança, já no século XVII, Thomas Hobbes formulou uma proposta de organização da república pensando que no “estado de natureza” o indivíduo é livre e no exercício da liberdade tenta apossar-se dos bens que lhe interessa, dependendo, para isso, apenas de sua força física ou da constituída por sua família ou sua

² Enrique Pichon-Rivière (1907-1977) estudou os fenômenos grupais a partir dos postulados da Psicanálise, da teoria de Campo de Kurt Lewin e da teoria de Comunicação e Interação. Ele desenvolveu a teoria e a técnica de grupos operativos, definindo como princípios organizadores de um grupo operativo o Vínculo e a Tarefa. Isto é: para que um conjunto de pessoas se constitua em um grupo, há a necessidade destas se vincularem e interagirem, no sentido do objetivo comum. Outro conceito chave em sua teoria é a noção de *verticalidade* e *horizontalidade*, onde refere que cada integrante do grupo comparece com sua história pessoal consciente e inconsciente, isto é, com sua verticalidade. Na medida em que se constituem em grupo, passam a compartilhar necessidades em função de objetivos comuns criando uma nova história, que é a horizontalidade do grupo.

comunidade restrita (HOBBS, 1651/1983)³. Isso caracteriza segundo Hobbes, que “o homem é o lobo do homem”, expressão usada posteriormente por Freud (1930). Compreendendo que nesse estado é impossível viver em paz, os indivíduos fazem um pacto de respeito aos bens do outro e elegem um indivíduo distinto deles, e com capacidade superior, denominado Soberano, para fiscalizar o cumprimento do pacto. No entanto, isso não resolveu de todo a questão já que era impossível conter as rixas entre os indivíduos. Por essa razão o Soberano lembra, perenemente, aos súditos que há sempre a possibilidade de que inimigos de outros territórios ou nações invadam suas terras e se apropriem de seus bens. Frente a essa ameaça propõe que as brigas entre eles se transformem em treinamento militar para lutar contra o inimigo externo e com isso a destrutividade que não podia ser contida entre os súditos se transforma em força de coesão entre eles (SEMINOTTI, 2000).

O funcionamento acima descrito espelha a concepção do líder como figura central, a “cabeça”, o “todo-poderoso”. Contudo, para manter-se nesse lugar, encontra na figura do “inimigo” um alvo para redirecionar as projeções das insatisfações, rivalidades e agressividades dos liderados, gerando uma sensação de coesão entre os mesmos e reforçando a idealização à figura de autoridade. Freud (1930) formula o modelo de organização social, a partir da noção do “narcisismo das pequenas diferenças”, que discutiremos mais adiante, e que, segundo Seminotti (2000), se assemelha à proposta de Hobbes.

O suposto básico de “luta-fuga”, descrito por Bion (1970)⁴ em seus estudos sobre pequenos grupos, evidencia esse movimento projetivo que leva o grupo a agir defensivamente, como se estivesse constantemente ameaçado. Nessa modalidade emocional de luta-fuga percebe-se entre os membros uma aparente união que, na realidade, é apenas uma defesa: os membros do grupo se unem e projetam todas as suas dificuldades, ao invés de elaborá-las. O grupo reage, então, combatendo ou fugindo de situações emergentes. Os impulsos agressivos do grupo estão aflorados. Há contestações abertas ou veladas, ironias, sabotagens, esquecimentos, distrações. Os membros do grupo entendem como “bom/amigo” tudo o que os favorece, e como “mau/inimigo” tudo o que não os favorece. O líder pode facilmente tornar-se alvo dessas projeções, quando não reforça esse funcionamento grupal.

³ Optamos por sinalizar o ano original da obra, seguido pelo ano da publicação utilizada.

⁴ Bion (1970) concentrou seus estudos sobre a modalidade emocional dos grupos, que são respostas inconscientes coletivas, daquilo que ele denominou de “grupo de suposto básico”. Nos “grupos de suposto básico”, a modalidade emocional se manifesta por três formas básicas de interação: dependência, luta-fuga e acasalamento. Conforme o momento e as circunstâncias do grupo, uma delas prepondera e determina a forma principal de organização de grupos e de como serão direcionados os acontecimentos. Quando um grupo é capaz de vivenciar seus aspectos emocionais, buscando entender o que está latente em cada suposto básico, sem cristalizar-se ou fixar-se em uma determinada forma de interação, ele tende ao desenvolvimento, sendo capaz de funcionar, predominantemente, na modalidade tarefa.

No entanto, se o líder possuir, predominantemente, características paranóides (KERNBERG, 2000) e alimentar essas fantasias grupais, o movimento de luta-fuga tende a se perpetuar no grupo, gerando uma falsa coesão. Se por um lado isso assegura a convergência de propósitos (combater o inimigo) e a cega obediência ao líder, por outro pode inviabilizar a vida do grupo, na medida em que não há trabalho no sentido de desenvolver as potencialidades e diversidades do grupo e de seus participantes.

Na obra “Mal-Estar da Civilização” (1930), Freud afirma que a população em geral, devido a sua tendência destrutiva, é incapaz de preservar a cultura, sendo necessário que um grupo minoritário de ilustrados conduza a massa organizada no sentido de evitar a destruição da civilização – o que já havia ocorrido na Primeira Guerra Mundial e estava na iminência de ocorrer na Segunda, que já se anunciava. Acrescenta que apesar do ser humano ter capacidades egóicas e superegóicas, para conter seus impulsos destrutivos, quando se trata da convivência na sociedade, estas instâncias psíquicas não são suficientes. Diante desse problema, Freud sugere, entre outras coisas, que um grupo de líderes ilustrados controle a sociedade a fim de preservar a cultura. Assim mesmo, diz ele, sempre sobrar um resto de pulsão destrutiva que pode ameaçar a integridade da sociedade. Contempla essa noção no “narcisismo das pequenas diferenças”, na qual aponta para a importância de deslocar para outros grupos sociais o excesso de pulsões destrutivas, que não pode ser contido pelo indivíduo nem pela comunidade de pertencimento. Portanto, é esperável e desejável que uma sociedade se equilibre a expensas de rivalizar com outra, ou como Seminotti (2000, p. 28) afirma, “o amor aos nossos e o ódio aos outros”.

Toynbee (1976), um reconhecido historiador contemporâneo, afirma que é da tradição histórica a idéia de que uma elite pensante, que se coloca no topo da pirâmide social, deve saber o que é melhor para o povo que governa. Assevera que nessa divisão há uma tendência de que cada camada social julgue a outra como estranha. Tal funcionamento é recorrente, e segundo o autor é “[...] um sinal de má saúde social” (p. 79). Assim mesmo, no debate cotidiano atual, é atribuída às elites de um país a capacidade e responsabilidade na definição dos rumos da sociedade.

Na sociologia, Parsons, em sua clássica obra “A Estrutura da Ação Social” (1937) entende o sistema social composto por peças, à semelhança de um sistema mecânico, mutuamente dependentes. Ao anunciar que há uma estrutura que socializa os indivíduos, remete aos conceitos de Durkheim, que o precedeu e que afirmou que as instituições sociais, como a família, a escola e as organizações de trabalho, possuem a função de socializar o indivíduo, propiciando condições para que ele tenha uma vida em sociedade (DUBET, 1994).

A linha central da estratificação social definida por Parsons aponta dois níveis de *status*

que compõe o sistema social e diferenciam os indivíduos determinando o tratamento como superior ou inferior, uns em relação aos outros, bem como a importância social que lhes é dada: a) o *status* atribuído: resultante do nascimento ou das qualidades hereditárias e biológicas (idade, sexo); b) o *status* obtido: resultante das ações pessoais (esforço, trabalho, talento). A perspectiva parsoniana parte do princípio de que na sociedade há uma estrutura universal, que tem lugares e relações definidas, onde as pessoas se inserem. Os indivíduos ocupariam lugares na coletividade de acordo com o papel que a estrutura social lhe permitiria, considerando seu *status* herdado e obtido (MÜNCH, 1999).

Em sua obra, Parsons (2001) combina o conceito de “estrutura” e o conceito de “função” no estruturalismo e no estrutural-funcionalismo, respectivamente. Segundo Giddens (2001) no estrutural-funcionalismo, “[...] será a ‘função’, e não a ‘estrutura’, o instrumento ao qual se atribui um papel explicativo quando nossa atenção se volta para além das aparências superficiais” (GIDDENS, 2001, p. 138). A noção de estrutura no estrutural-funcionalismo não tem caráter explicativo. Ela é apenas o aspecto observável e descritível na superfície dos conjuntos humanos organizados, enquanto que no estruturalismo supõe-se que há uma estrutura subjacente que explica as aparências na superfície. A “estrutura” na perspectiva estrutural-funcionalista, “[...] refere-se a um padrão discernível em aspectos particulares da superfície, ou seja, nas relações sociais em geral, ou na organização de instituições em uma sociedade global” (GIDDENS, 2001, p. 138). Assim, no estruturalismo a estrutura subjacente explica o visível e no estrutural-funcionalismo a explicação é dada pela função. A utilização difusa do termo “estrutura” para fazer referência a um “padrão discernível”, evidencia o quanto, na literatura funcionalista, o termo “estrutura” é empregado como equivalente ao termo sistema. Giddens se ocupa dessa distinção: “Se um padrão representa uma organização duradoura de ‘peças’, então tudo o que se tem a fazer é injetar um ‘funcionamento’ em tal padrão para que a ‘estrutura’ se transforme em um sistema” (2001, p. 138).

Relacionando essa visão sociológica de Parsons com a questão da liderança, podemos considerar que o papel de líder é atribuído a poucos indivíduos que se diferenciam e apresentam o *status* validado por determinada estrutura social. É assim que as coisas funcionam, diz-se popularmente. Ao que podemos aduzir; constitui-se certo padrão funcional encabeçado por um líder e assim a coisa funciona. Talvez daí a tendência a considerar as palavras “líder” e “liderança”, como sinônimos, pois nesse caso, o papel outorgado de “líder”, legitima o exercício da “liderança”. Senge (1999), ao discutir a liderança nas organizações, refere que ao tomarmos como iguais o sentido das palavras “líder” e “liderança” estamos admitindo que essa liderança só se efetiva quando ocupamos a função executiva outorgada pela estrutura organizacional que dá

esse lugar a alguém que “nasceu para ser líder”. Pensando assim, afirma Senge (1999), a discussão sobre o que é a liderança é esvaziada, pois fica naturalizada a idéia de que ela só existe onde há um lugar estrutural preenchido por um ser humano dotado de capacidades superiores para exercer esta função estrutural – o líder.⁵

Ainda na sociologia desde o ponto de vista sistêmico, Luhmann, que desenvolveu seus estudos de doutorado com Parsons, criticou a estrutura funcionalista e propôs idéias diferentes de seu orientador, relativas ao sistema social. Luhmann sugere que entre os pressupostos de entendimento da organização da sociedade, presentes no século XVIII, estavam as categorias do todo e da parte ou, ou que é a mesma coisa, as categorias do geral e do particular, que sugeriam que as qualidades de cada indivíduo deveriam estar presentes no todo da sociedade porque cada indivíduo, por natureza, é um ser social (Luhmann, 1998). A sociedade, por consequência, representa a condição do homem de viver em sociedade. Assim, a razão e a lei moral, por exemplo, tomadas como características humanas, se supunha, faziam parte da humanidade e de cada indivíduo. E, no caso de haver insuficiências humanas quanto a essas virtudes, por exemplo, se houvesse corrupção, pensava-se que o homem poderia superar essa falha, sem outra providência, na medida em que é inerente ao homem buscar seu modo ideal de ser. Na medida, porém, em que passou a haver corrupção de alguns, surge a necessidade de pensar que nos *sistemas sociais* há diferenças de poder. Há partes dominantes e partes dominadas, afirma, e, com isso, uma diferenciação entre as partes do conjunto e o reconhecimento que nem tudo o que acontece no todo é de todos. A sociedade é composta de partes e de excedentes que cometem excessos. Certos atos podem ser de responsabilidade de apenas alguns.

Tais concepções sugerem outra visão da sociedade, na qual deve ser considerada a complexidade do sistema auto-referenciado, quer dizer, um sistema que procede no sentido de se diferenciar de seu entorno e não um sistema guiado por sua função ou pela estrutura subjacente. Ainda assim a noção de entorno ou meio ambiente deve ser considerado ambigualmente: ora como sistema e ora como entorno. Depende apenas da definição ou distinção que lhe dá o observador que é introduzido no sistema. Assim, um pequeno grupo ou equipe é sistema na relação com o ambiente do qual faz parte, mas o grupo/equipe é ambiente para os indivíduos que fazem parte dele. E é próprio dos sistemas se estruturarem no sentido de se constituir e se

⁵ A participação comunitária humana, na proposta calvinista, no início do Renascimento, é dada pela missão vocacional segundo o desígnio divino: “A vocação é aquilo que o ser humano deve aceitar como desígnio divino, ao qual tem de ‘se dobrar’” (WEBBER, 1904/2004, p. 77). Significa dizer que as pessoas não compõem coletividades pelo desejo de estar com o outro, mas sim através da profissão para a qual foi chamado por Deus. Em consequência disso seu lugar está previamente definido, sem que alguém possa pensar em mudar sua profissão ou condição social. Os que foram escolhidos para exercer determinada função, por Deus, devem acatar porque assim a pessoa passa a ter utilidade social, que é impessoal. Quer dizer, não há sujeito, e muito menos o desejo do sujeito.

conservar distintos de seu entorno. Dito de outro modo, a premissa de todo funcionamento do sistema é diferenciar-se do entorno (LUHMANN, 1998, p. 40).

Esse mesmo pensamento pode ser estendido para os sistemas psíquicos, isto é, para indivíduos que na relação com os demais processam as informações de forma a manterem-se distintos entre si. Quando o sistema é o grupo/equipe de indivíduos, o grupo se abre para troca de informações, mas se fecha para operar as informações e se organizar de forma a conservar-se e distinguir-se de outros sistemas/ambientes (MORIN, 2005; MATURANA, 2004). Como se depreende, essa concepção rompe com a idéia de que há uma estrutura universal tácita que define o papel e a função dos indivíduos no coletivo a partir do *status* herdado e/ou obtido socialmente. Rompe também com o pensamento funcionalista que supõe que um grupo, como, por exemplo, a família, se estrutura com a função de socializar o indivíduo.

Outro sociólogo contemporâneo, o francês Bruno Latour, ao propor a Teoria Ator-Rede lança reflexões sobre a complexidade e indeterminação da sociedade, que só podem ser concebidas a partir daquilo que se produz entre humanos e não-humanos (LATOURE, 2004). Compreende o mundo atual como *redes sócio-técnicas* ou como *coletivos*, que têm múltiplas temporalidades e espacialidades. Essas redes são constituídas por conexões provisórias, num campo de tensões onde a perspectiva é a mistura, o hibridismo entre natureza, cultura, sociedade e tecnologia. Nessa condição, “o social não é nada mais do que redes de certos padrões de materiais heterogêneos” (LAW, 1992, p. 03). Ou seja, numa rede as interações não se dão apenas entre pessoas, pois essas interações são mediadas através de objetos, sejam eles computadores, leis, textos, cargos, organogramas, etc. Esses mediadores não-humanos são atores por que têm uma ação que interfere e produz sentido nas associações com os humanos. Ao anunciar uma sociologia que questiona as fragmentações entre natureza/sociedade, objeto/sujeito, não-humanos/humanos, Latour, inspirado em Gabriel Tarde⁶, propõe a compreensão de que o social não é dado *a priori*, e sim é tecido em redes que comportam movimentos de incerteza, onde há vontades e intencionalidades dos seus atores, mas não há determinismo. Os sujeitos produzem e são produzidos na rede, isto é, são efeitos dos agenciamentos, das conexões ali processadas. Discutir a liderança, apoiado na perspectiva sociológica de Latour, é, portanto, considerá-la como uma produção das associações entre atores múltiplos e heterogêneos, que incluem humanos (distintas pessoas) e não-humanos (por exemplo, estruturas hierárquicas, modelos de gestão, processos de trabalho). Não há, então, um ator-líder que determine as produções

⁶ Sociólogo contemporâneo de Durkheim, que fundamentou seus estudos na microsociologia. Freud, em 1921, o colocou entre os autores que explicavam a constituição das massas através da sugestão e imitação que, segundo ele, são insuficientes para essa explicação. Para Freud se compreende melhor a constituição da massa pela libido, o amor que liga as pessoas para constituir a sociedade através do líder idealizado e amado por todos.

possíveis de se construir nesse coletivo. Até porque o próprio líder se constrói nos movimento da rede.

A partir das reflexões lançadas na produção desse texto apresentamos, no quadro a seguir, uma síntese em relação aos pressupostos que, segundo nosso entendimento, contribuem para as concepções de liderança do ponto de vista da sociologia, filosofia e psicologia que influenciam as concepções de liderança nas relações de trabalho que se encontram na sociedade:

ÁREA DE CONHECIMENTO	AUTOR/PERÍODO	PRESSUPOSTOS
Filosofia	Thomas Hobbes (1651)	<ul style="list-style-type: none"> - “O homem é livre”, mas no exercício da liberdade, disputa bens – “o homem é o lobo do homem”. - Para manter a paz, os indivíduos fazem um pacto de respeito aos bens do outro e elegem um indivíduo (o Soberano) para fiscalizar o cumprimento desse pacto. - O Soberano é distinto da massa e é eleito para controlá-la.
Sociologia	Durkheim (final do século XIX)	A sociedade está naturalmente estruturada e dispõe de instituições funcionais, como a família e a escola, para socializar o indivíduo.
	Parsons (1937)	<ul style="list-style-type: none"> - Há uma estrutura universal, que tem lugares e relações definidas, onde as pessoas se inserem. - Como Durkheim, parte da concepção de estrutura subjacente que define papéis e relações.
	Luhmann (1998)	O indivíduo só pode ser compreendido no contexto/sistema e o sistema é auto-referenciado, isto é, se estrutura no sentido de se constituir e se conservar distinto de seu entorno: a premissa de todo funcionamento do sistema é diferenciar-se do entorno. Porém, a distribuição de poder entre indivíduos de um sistema não é homogênea: há partes dominantes e dominadas.
	Latour (2004)	Questiona a fragmentação entre Natureza e Sociedade, não-humanos e humanos, objeto e sujeito. Compreende que a sociedade é o que se produz na rede de inter-relações entre humanos e não humanos, num inter-jogo de tensões provenientes dessas misturas. Propõe a Teoria Ator-Rede (TAR).
Psicologia	Freud (1913 [1912-13]; 1921; 1930 [1929])	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva radial: tudo converge para “a cabeça”, o líder. Não existiriam relações sustentáveis entre os outros indivíduos, que só se identificam através do líder. - Sem o líder a massa entra em pânico, vivenciando um medo imenso e insensato, quando há uma ruptura ou abalo desse vínculo centralizado na figura do líder. - O líder é um... os liderados são muitos; os liderados são iguais... o líder é um indivíduo diferente dos iguais.
	Bion (1961); Kernberg (1989; 2000)	- Idéia de que o líder responde às necessidades dos supostos básicos do grupo ou da modalidade tarefa.
	Lapierre (1995), Kets de Vries (1997)	- Entendem que compreender a liderança de um indivíduo é compreender o cerne de sua vida interior.

Quadro 1: Os pressupostos sobre liderança

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O diálogo anteriormente estabelecido entre Psicologia, Psicanálise, Sociologia e Filosofia nos permite ampliar a compreensão dos pressupostos presentes, mas nem sempre explícitos, nas noções de liderança que orientam desdobramentos na prática organizacional. Ao nos debruçarmos sobre as teorias contemporâneas sobre liderança, verifica-se que elas costumam ser agrupadas em quatro grupos distintos de abordagens teóricas: a) a dos Traços; b) as Comportamentais; c) as Contingenciais; d) e as Neo-Carismáticas.

As abordagens teóricas focadas nos “Traços” partem do princípio de que algumas pessoas possuiriam atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que as diferenciam em sua capacidade de liderança, em relação aos “não líderes”. Essa concepção de liderança espelha o pressuposto freudiano de “herói idealizado”, de que o líder é diferente dos liderados, que são iguais entre si — pressuposto este, que já havia sido enunciado por Hobbes, conforme referimos.⁷ Nessa linha, Senge (1999) faz referência às obras escritas sobre os grandes líderes e sobre o desenvolvimento da liderança, que “tendem, com demasiada freqüência, reforçar o mito do “presidente-herói” (p. 32). A principal crítica às Teorias dos Traços remete ao fato de ignorarem fatores situacionais, não considerando, por exemplo, as necessidades dos seguidores e as relações entre eles. Além disso, não esclarecem a importância relativa dos vários traços tidos como próprio de líderes, dos traços que são ativados na vivência do papel de liderança, ou seja, não distinguem a causa do efeito (ex.: líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?). Quer dizer, essas teorias não contemplam discussões a cerca das inter-relações entre o indivíduo e o meio com o qual ele interage, nem abordam a recursividade presente nas relações de causa e de efeito (MORIN, 2001), que será abordada adiante, e nem as noções de ator-rede discutidas anteriormente, que supõe que todos os fenômenos sociais são

⁷ Freud supõe que o líder e Deus, entre outras figuras expressivas, são extensões do pai, visto pelos filhos como onipotente, onisciente e justo. E, portanto, parte do pressuposto de que há uma analogia entre família e sociedade. No Mal Estar da Civilização emprega a expressão “o homem é o lobo do homem”, usada por Hobbes, que Freud conhecia e creditou, inclusive, a ele seu conceito de “regressão”, conforme anunciou na Interpretação dos Sonhos (SEMINOTTI, 2000), mas não dá, naquela obra, o mesmo crédito a esta noção que traduz a constante luta entre os indivíduos da sociedade, e entre irmãos de uma mesma família, e que exige a presença de um líder para solucionar a refrega. Na proposta de constituição da república, Hobbes, em *Leviatã*, vê o Soberano com características semelhantes ao líder, mas o filósofo formulou suas noções mais próximas de um contexto histórico pesquisado por Weber. Segundo Weber, na literatura puritana inglesa do século XVII se revela uma profunda desconfiança entre as pessoas que eram instadas a não confiar nem nos amigos mais próximos: só em Deus se poderia confiar; os demais todos eram inimigos. Neste contexto surge o sentimento religioso de redenção que supõe a crença de que tudo o que ocorre na vida se deve a uma potência objetiva e não, de maneira nenhuma, a um valor pessoal. Isto gerou um sentimento “[...] inaudito de solidão interior do indivíduo” (WEBER, 1904/2004, p. 95).

simultaneamente efeitos e produtos (LATOURE, 2004; LAW, 1999).

As abordagens teóricas Comportamentais fundamentam a explicação da liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, apontando relações consistentes entre padrões de comportamento do líder e o desempenho do grupo. Nas diferentes teorias comportamentais, os dois elementos são constantes na definição do comportamento do líder frente ao grupo de liderados: a orientação para a produção (tarefas) e a orientação para os relacionamentos (pessoas). Além de não abordarem fatores contingenciais, essas abordagens teóricas sustentam a concepção da liderança à “representação de papéis”, que podemos associar às concepções da sociologia estruturalista de Parsons (1937). Ou seja, à ativação de funções socialmente sancionadas e reconhecidas, nas quais líderes e seguidores têm percepções e comportamentos que se reforçam mutuamente, a partir do lugar que previamente ocupam nessa relação social hierárquica. Para Kernberg, essa visão sociológica de representação de papéis,

[...] se concentra na confusão que muitas vezes se desenvolve nas organizações, entre a personalidade do líder, seu comportamento no desempenho de determinados papéis e a percepção de seu comportamento por parte da equipe, que não consegue distinguir com facilidade entre o papel e a personalidade do líder (1989, p. 214).

Em relação às abordagens teóricas Contingenciais, observa-se uma maior amplitude em relação aos fatores considerados inerentes ao exercício da liderança. Embora sejam vários os fatores situacionais que podem ser considerados nessas teorias, o modelo de Fiedler (1967), precursor das Teorias Contingenciais de liderança, aponta as três variáveis básicas consideradas na situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (relações membros-líder); o grau de estrutura da tarefa a executar (estrutura da tarefa); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição). Portanto, as contingências levadas em conta nessas teorias não extrapolam o universo das características e grau de maturidade do líder e dos liderados, bem como as relações entre o líder e os liderados diante da amplitude e da estrutura das tarefas a serem realizadas. Ainda que rompam com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, percebe-se que o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade da organização. Bauer (1999) salienta que as Teorias Contingenciais compreendem que a evolução ambiental possa ser prevista com razoável precisão, e que a intencionalidade dos indivíduos em planejar sua própria evolução possa ser bem-sucedida. Ou seja, as noções de incerteza e de auto-organização, por exemplo, presentes na visão sistêmico-complexa, que será discutida no capítulo seguinte, não são consideradas. Na visão contingencialista o futuro é fruto de escolhas intencionais, e as empresas são percebidas

como “sistemas nos quais um agente externo (consultor) ou um agente interno privilegiado (o líder) está apto para adotar escolhas e tomar decisões que direcionem o futuro da organização, para então requerer dos demais que sigam esses planos” (BAUER, 1999, p. 171).

Mais recentemente, emergem estudos que enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Ou seja, uma compreensão de que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado. As abordagens teóricas neo-carismáticas, ainda que contemporâneas e focadas na importância de aspectos mais voltados à consideração das necessidades dos liderados no exercício da liderança, não contemplam transformações significativas nos pressupostos da liderança. Ainda que na perspectiva neo-carismática o líder deva estimular a participação e a autonomia dos liderados, pode-se questionar até que ponto o foco no carisma do líder não é uma forma de reafirmar as concepções freudianas, onde o líder é a fonte inspiradora, um substituto do Pai, onisciente, onipotente. A Teoria da Liderança Transformacional, considerada neo-carismática, por exemplo, destaca que o líder deve demonstrar “consideração individualizada” pelos seus seguidores, incentivando o desenvolvimento dos mesmos, ou seja, pode-se pensar o quanto não se reedita com isso a máxima de que os liderados precisam da ilusão de que o líder ama a todos com um amor justo e eqüitativo, enquanto que o líder mesmo, não precisa amar a ninguém (MOSCOVICI, 1985), podendo sentir-se dono e senhor, e ainda que absolutamente narcisista, se sente auto-confiante e goza de completa independência?

Já Hunter (2004, p. 77) sustenta que a essência da liderança está no que ele denomina “amor ágape”, que reúne paciência, bondade, humildade, respeito, generosidade, perdão, honestidade e compromisso, o que nos inclina a compreender sua teoria também dentro de uma abordagem neo-carismática. Ele também parte do princípio de que liderança é a capacidade de influenciar pessoas, mas salienta que esta autoridade se constrói com “serviço e sacrifício”, e propõe que um líder, antes de tudo, deve ter a experiência de “servo”. O exercício da liderança nessa perspectiva disponibiliza o líder a *vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas*, não só exercendo influências, mas também se deixando influenciar. No entanto, Hunter aborda tão somente aspectos individuais do “líder servidor”, como seu grau de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, não discutindo, aspectos do contexto, como a cultura da organização em que esse líder interage, as competências organizacionais e gerenciais compreendidas no modelo de gestão, entre outros fatores da dinâmica organizacional. Ou seja, há uma limitação na validade desse conceito de “líder servidor” quando o mesmo é transposto para a liderança nas organizações sem que, por exemplo, a essência dos valores do “amor ágape” seja discutida,

construída e vivenciada coletivamente, na cultura e no comportamento organizacional específicos de cada empresa. Nesse caso, há o risco iminente de se reforçar rupturas entre o discurso e a prática organizacional.

Discutindo os diferentes modelos de liderança, Tolfo (2004) assevera que as teorias que enfatizam o líder como “dotado de características que o colocam em posição superior aos demais perpetuam os ‘seguidores’ em uma posição de sujeitos imaturos e que precisam ser guiados e conduzidos rumo aos seus objetivos, aos do grupo e/ou aos da organização” (TOLFO, 2004, p. 295). Para essa autora, a liderança pode ser tratada em uma perspectiva interdisciplinar e integrativa, de tal forma que não se restrinja a adotar uma ou outra teoria como fonte única da “verdade” sobre o tema. Contudo, destaca Tolfo (2004), o que se espera de um líder contemporâneo é que ele exerça um papel de facilitador no sentido de utilizar o potencial dos liderados para o alcance de objetivos. Nessa perspectiva, o líder é um *coach*⁸, um facilitador que age reunindo as capacidades das pessoas, dos grupos ou das instituições com os quais se relaciona, exercendo influência no desenvolvimento de padrões éticos e comportamentais. O “*coach* é alguém com conhecimento de negócios e da dinâmica interpessoal”, destaca Tolfo (2004, p. 294).

A seguir, um quadro-síntese das quatro abordagens teóricas sobre liderança, apresentando seus principais fundamentos e limitações:

ABORDAGENS TEÓRICAS FOCADAS NOS TRAÇOS
<ul style="list-style-type: none"> - Também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos. - Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciassem dos não-líderes. - Kirkpatrick (1991), identificou seis traços pelos quais líderes tendem a diferenciar-se de não-líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo. - Dobbins <i>et al</i> (1991), fazem referência à <i>automonitoração</i>: capacidade de adaptação; flexibilidade em ajustar o próprio comportamento a situações diferentes. - Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito (ex.: líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?); ignora fatores situacionais.
ABORDAGENS TEÓRICAS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo. - Quatro principais teorias comportamentais: <ul style="list-style-type: none"> a) Estudos da <i>Ohio State University</i> (final da década de 40): duas dimensões identificadas no comportamento dos líderes: <i>estrutura inicial</i> (capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas); <i>consideração</i> (capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos). b) Estudos da <i>Michigan University</i> (final da década de 40): objetivos semelhantes aos da <i>Ohio State University</i>: <i>orientação para a produção</i> (ênfase aos aspectos técnicos); <i>orientação para o empregado</i> (ênfase às relações interpessoais). c) A Grade Gerencial, de Blake e Mouton (1964): <i>preocupação com a produção</i>; <i>preocupação com as pessoas</i>. d) Estudos Escandinavos (1991): A premissa básica é de que, num mundo de mudanças, líderes eficazes exibiriam um comportamento <i>orientado para o desenvolvimento</i>. Estes seriam líderes que valorizam a experimentação, buscam novas idéias, geram e implementam mudanças. - Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram <i>fatores situacionais</i>, tão pouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança.

⁸ Essa expressão deriva do contexto esportivo, assumindo, literalmente, seu significado de treinador; preparador, instrutor, desenvolvedor de talentos. Tal significado representa uma síntese do conceito usado nas organizações.

ABORDAGENS TEÓRICAS CONTINGENCIAIS
<p>- Buscam abordagens mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança.</p> <p>- Exemplos de algumas variáveis contingenciais: o grau da estrutura da tarefa desempenhada; a qualidade das relações líder-membro; o poder da posição do líder; a clareza dos papéis dos subordinados; as normas do grupo; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados; a maturidade do líder.</p> <p>- Algumas teorias contingenciais de liderança:</p> <p>a) Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967): aponta em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (<i>relações membros-líder</i>); o grau de estrutura da tarefa a executar (<i>estrutura da tarefa</i>); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (<i>poder de posição</i>).</p> <p>b) Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974; 1986; 1993) estes são seguidores de Fiedler, e acrescentaram a noção de <i>eficácia</i> ao estilo de liderança. Para eles, a liderança situacional baseia-se na inter-relação entre: a quantidade de orientação e direção que o líder oferece (<i>comportamento de tarefa</i>); a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder (<i>comportamento de relacionamento</i>); o nível de prontidão dos liderados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo (<i>maturidade dos liderados</i>).</p> <p>c) Outras: Teoria da Troca Líder-Membro (GRAEN, 1975; GRAEN & SCANDURA, 1987); Teoria Caminho-Meta (HOUSE, 1971; HOUSE & MITCHELL, 1974); Modelo Participação-Líder (VROOM e YETTON, 1973; 1987)</p> <p>- Principal limitação das Teorias Contingenciais: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.</p>
ABORDAGENS TEÓRICAS NEO-CARISMÁTICAS
<p>- Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Compreendem que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado.</p> <p>- Algumas teorias de liderança com ênfase na abordagem neo-carismática:</p> <p>a) Teoria da Atribuição da Liderança: é a percepção de que líderes eficazes são geralmente considerados consistentes ou não-hesitantes em suas decisões. Considera a liderança um construto percebido subjetivamente em vez de um construto objetivo; um fenômeno percebido como atribuído a um indivíduo pelos outros.</p> <p>b) Teoria da Liderança Carismática: busca identificar características pessoais do líder carismático, destacando: confiança, domínio, fortes convicções em suas crenças; capacidade de comunicação, coerência e foco na busca de sua visão. Entende a liderança como um produto do carisma, uma característica que inspira confiança nos outros, apoiando idéias e convicções. Os seguidores seguem o líder pelo magnetismo e fascínio pessoal que ele exerce.</p> <p>c) Teoria da Liderança Transformacional: entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, sendo o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objetivos e obter resultados, fazendo com que os seguidores prossigam além de seus próprios interesses. Destaca o fato de que líderes transformacionais são aqueles capazes de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Fundamenta-se em quatro aspectos: carisma; inspiração; estímulo intelectual; consideração individualizada.</p> <p>d) Teoria da Liderança Visionária: vai além do carisma; é a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.</p> <p>e) Liderança Servidora (HUNTER, 2004): salienta que a autoridade de um líder se constrói com serviço e sacrifício, e propõe que um líder deve ter a experiência de ser “servo”.</p> <p>- Principal limitação das Teorias Neo-carismáticas: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e empoderando-os mais, tendem a reeditar a máxima de que os liderados precisam de um líder-herói, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.</p>

Quadro 2: Abordagens teóricas sobre liderança

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Robbins (2002); Spector (2002); Muchinsky (2004); Krumm (2005); Bauer (1999); Hunter (2004); Hughes *et al* (2006); Ginnett e Curphy (2006)

Ao analisarmos essas quatro abordagens teóricas sobre liderança, sintetizadas no quadro acima, podemos observar que todas convergem quanto a um pressuposto de liderança: o líder é um indivíduo diferente dos liderados, que são iguais entre si, e que ocupa um lugar legitimado e com maior poder conferido pela estrutura hierárquica da organização. As diferenças entre tais abordagens centram-se na forma como esse líder se apropriará do lugar de poder, qual característica de comportamento deverá privilegiar para seu desenvolvimento e de que forma irá envolver seus liderados. Resguardadas as variações, em relação à ênfase na relação entre líder e liderados, a maior ou menor amplitude na consideração aos aspectos contingenciais, há, unanimemente, um pressuposto radial dominante na compreensão da liderança que pode ser representado na seguinte figura:

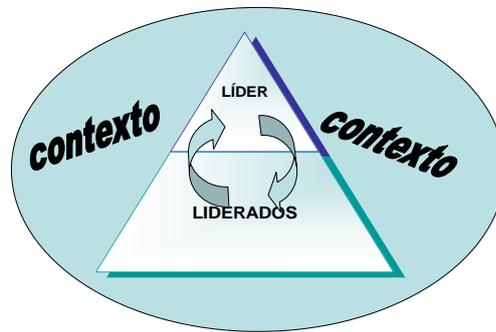


Figura 1: Compreensões de liderança em um pressuposto radial
Fonte: Elaborada pela autora

É perceptível que não há uma distinção entre os conceitos de líder e de liderança nessas abordagens, o que acaba por imprimir um caráter estruturalista ao exercício da liderança, ou seja, se não há um lugar instituído e formalizado de poder, se não há um cargo executivo definido, não há liderança, como escreve Senge:

Nos negócios atuais, a palavra ‘líder’ tornou-se sinônimo de gerente de alto escalão. Quando as pessoas falam em ‘desenvolver líderes’ elas querem dizer desenvolver futuros altos executivos. [...] Há dois problemas nisso tudo. Primeiro, implica que aqueles que não fazem parte da alta administração não são líderes. [...] Segundo, isto nos deixa sem uma definição real do que seja liderança. Se liderança for simplesmente uma posição na hierarquia, então, com efeito, não existe uma definição independente de liderança. Uma pessoa ou é um executivo ou não é. Nada mais a dizer sobre liderança. Fim de conversa (1999, p. 28).

Para pensar a liderança numa dimensão coletiva entendemos que é necessária a discussão realizada com os pressupostos filosóficos, sociológicos, psicológicos que tendem a colocar na centralidade do tema liderança o indivíduo-líder, mesmo quando considera os liderados e a situação que os envolve. Nossa proposta, ao sublinhar essa perspectiva coletiva do exercício da liderança, é de compreendê-la de forma processual, contextual e epistêmica (ANDRADE *et al*, 2006), sobretudo ao situá-la no ambiente intra-organizacional. Nesse ambiente, por mais que haja um lugar de poder hierárquico superior a todos, como por exemplo, de um presidente, facilmente verificamos um conjunto de indivíduos-líderes, com maior ou menor poder outorgado que, no exercício de seus ofícios, inevitavelmente tecem uma rede interdependente por onde a liderança se consolida como produto e processo coletivo.

Aqui não nos referimos ao coletivo considerando apenas o líder e os liderados envolvidos no processo de delegação de poder, o que frequentemente é denominado como “liderança compartilhada” (HOOVER e VALENTI, 2006), mas sim apontamos para a necessária conexão entre gestores. Esses gestores, muitas vezes ocupando cargos de igual poder hierárquico, precisam desenvolver o pensar e o agir sistêmico-complexo, se articulando em termos de valores, propósitos e resultados organizacionais nas decisões e ações que exercem cotidianamente na organização. Embora a premissa da visão sistêmica seja amplamente difundida como uma competência dos líderes-indivíduos, num olhar mais atento às organizações, vemos que o coletivo formado por essas partes-líderes ainda está distante de fazer emergir, no todo-liderança, tal competência.

3 AS CONTRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS COMPLEXOS À COMPREENSÃO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

[...] A teia da vida consiste em redes dentro de redes. Em cada escala, sob estreito e minucioso exame, os nodos da rede se revelam como redes menores. Tendemos a arranjar esses sistemas, todos eles aninhados dentro de sistemas maiores, num sistema hierárquico colocando os maiores acima dos menores, à maneira de uma pirâmide. Mas isso é uma projeção humana. Na natureza, não há 'acima' ou 'abaixo', e não há hierarquia. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes (CAPRA, 1996, p. 45).

Se tomarmos as palavras de Capra (1996), acima descritas, podemos entender que a hierarquia, tão presente nas organizações, expressa essa necessidade humana. No entanto, a visão sistêmico-complexa que abordaremos a seguir entende a organização do sistema fundamentalmente pelo modo de inter-relacionar-se dos elementos que o constituem. Nessa inter-relação não há, *a priori*, estruturas hierárquicas que definam a organização. A organização hierárquica atende a uma necessidade de controle e centralização de poder das organizações que se contrapõe às propostas do paradigma sistêmico-complexo. Quando se pensa em organização é comum associar essa idéia a uma maneira previsivelmente ordenada de disposição dos elementos e, em consequência, às formas tradicionais de funcionamento hierárquico.

No entanto, a organização do ponto de vista sistêmico-complexo tem ordem e desordem presentes, os quais são condições emergentes dos processos da organização dos sistemas para alcançar seus objetivos ou finalidades. A ordem não está, necessariamente, associada a uma autoridade ou a controles externos e sim a padrões de organização comuns a todos os sistemas vivos e estes podem funcionar na desordem (CAPRA, 2001; MORIN, 2001).

Quando estabelecemos o diálogo entre essa concepção de organização sistêmico-complexa, com os modelos organizacionais tradicionalmente arraigados nas relações de trabalho, percebemos a necessidade de rupturas profundas na forma como concebemos o exercício da liderança nas organizações. Mas outro desafio se impõe: como aproximar tal conceito sistêmico-complexo de organização de realidades “organizadas”, a partir de estruturas formais de poder tão bem definidas? O fim da hierarquia é uma tendência exequível no mundo do trabalho? Como conciliar estruturas formais de poder, próprias do

funcionamento das organizações de trabalho, com a urgência de construção de redes sociais para a sustentabilidade⁹ dos negócios na contemporaneidade?

Com estas perguntas pretendemos por em discussão a liderança na organização desde a perspectiva sistêmico-complexa. Para tanto, vamos estabelecendo o diálogo entre as contribuições de diferentes autores que suscitam compreensões pertinentes aos questionamentos que esboçamos.

Primeiramente, salientamos que pensar a liderança no paradigma sistêmico-complexo é considerar que a efetividade da liderança nas organizações não depende apenas de qualidades individuais do líder e do poder outorgado pelo lugar que ocupa na hierarquia. Seleme (2006, p. 461) propõe, como chave para a compreensão da liderança organizacional nesse paradigma, a “noção de influência de soma não-zero”, que demanda o entendimento do jogo social que se estabelece entre agentes da organização, em vários pontos dela, e a agentes externos, extrapolando, portanto, o entendimento de que a liderança é a influência de um indivíduo sobre outro ou outros.

Senge (1999, p. 28) considera a liderança como “a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar os processos de mudança significativos, necessários para que isso aconteça”. Esse entendimento, para Senge, emerge de se conceber a liderança em uma “perspectiva ecológica”, que permite explicar a maneira como as ações dos diversos líderes interagem umas com as outras e com as forças em jogo na circunstância, considerando a liderança como um fenômeno sistêmico inseparável de seu contexto. Nessa perspectiva, toda organização tem vários líderes porque existem muitas pessoas, em diferentes níveis da hierarquia, que desempenham papéis críticos na geração e sustentação de tensões criativas. Mais que isso, é líder, segundo a complexidade, também aquele que na rede, em determinado momento, é o mais competente para encaminhar soluções aos problemas do trabalho.

Senge (1999) aponta para a interação entre três tipos de líderes na organização: a) os líderes de linha em nível local, que possuem responsabilidade direta sobre os resultados do trabalho das equipes; b) *networkers* internos ou “líderes de redes”, que atuam fortemente na construção de comunidades, possuindo um poder informal (geralmente não exercem poder na hierarquia formal da organização); c) líderes executivos, que têm responsabilidade estratégica pelo desempenho organizacional, porém menos possibilidade de influenciar diretamente os

⁹ O grande desafio do nosso tempo é construir. Nas palavras de Lester Brown, (tradução livre) “uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras” (BRONW, FLAVIAN e POSTEL, 1991, p. 30-31).

processos de trabalho. Já Capra (2002) menciona que para encontrar o equilíbrio entre o planejamento (que é da ordem do formal) e o surgimento espontâneo (que é da ordem do informal), é necessário articular duas habilidades de liderança: a) formular claramente uma visão e comunicá-la com paixão e carisma, o que é próprio de líderes tradicionais planejadores; b) ser um facilitador e habilitar a comunidade como um todo a criar alguma coisa nova; utilizar o poder da autoridade para capacitar, desenvolver, fortalecer o poder das outras pessoas.

Tanto para Senge (1999) como para Capra (2002), há a compreensão de que a liderança se desenvolve na capacidade criativa: o surgimento do novo, a energia da “tensão criativa”, gerada quando as pessoas têm uma visão compartilhada sobre a realidade. Isso mantém o foco nas comunidades de liderança, não nos “líderes-heróis” (SENGE, 1999). Hoover e Valenti (2006) fazem referência à “lenda do líder destemido”, como uma armadilha organizacional, à medida que é gasto muito tempo e energia tentando localizar líderes lendários para transformá-los em grandes executivos. Enquanto isso, o real potencial de liderança, que é o que existe em cada trabalhador, cotidianamente, é desperdiçado.

Na mesma linha de pensamento, De Loach¹⁰ (2000-2001) afirma que quando há várias pessoas atuando como líderes, nos diversos espaços organizacionais (em sua área ou equipe, por exemplo), os trabalhadores têm uma maior percepção da liderança como uma prática compartilhada, o que contribui para fortalecer o comprometimento com a tarefa e com os propósitos organizacionais. Há, portanto, maior possibilidade de coesão e interdependência que é próprio da organização de trabalho sistêmico. Em contrapartida, numa organização em que os liderados dependem de um líder-herói, o enfoque das relações de trabalho está na aprovação dada por ele. Essa dependência propicia jogos de controle e exclusão, a agressão passiva e a paranóia nas inter-relações, inibindo a pró-atividade e a iniciativa no trabalho. Isto é: “A veneração do culto do herói-líder é uma forma certa de manter instituições avessas a mudanças” (SENGE, 1999, p. 23).

Hoover e Valenti (2006, p. 12) defendem a idéia de que “a liderança é um círculo, não uma escada”, e analisam que os modelos hierárquicos tradicionais, que se sustentam num conceito de defensividade e territorialidade institucionalizada, afastam o foco e a energia da liderança da solução de problemas. Esses autores propõem que as organizações contemporâneas desenvolvam um *sistema de liderança* capaz de alinhar as competências das pessoas com o que as organizações mais precisam. A liderança, portanto, é também uma questão de atitude e passa a ser compreendida como uma expectativa das demandas organizacionais, considerando o

¹⁰ Stan De Loach, Ph.D. é Presidente/CEO, Advantages, Inc., Nueva Orleans, Louisiana; assessor gerencial e organizacional; membro do Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales, S. C., México, D. F..

potencial de cada trabalhador, não como uma exceção, possível de ser encontrada apenas em alguns trabalhadores.

Fukuyama (2000) destaca que hoje a administração requer perícia tecnológica, a qual nenhum líder pode esperar dominar sozinho; assim, ele precisa confiar em peritos técnicos a todo instante, dado que grande parte das informações para a tomada de decisão é de natureza local e não global, ou seja, focada no contexto. Isso requer, portanto, maior delegação de poder – e, segundo o autor, informação é poder e a concessão ou retenção de informações torna-se um meio importante pelo qual as pessoas dentro de uma organização procuram maximizar seu poder em relação a outros.

As corporações centralizadas e autoritárias têm fracassado pela mesma razão que levou ao fracasso os estados centralizados e autoritários: elas não conseguem lidar com os requisitos informacionais do mundo cada vez mais complexo que habitam. Não é por acaso que as hierarquias começaram a ter problemas precisamente ao mesmo tempo em que as sociedades em todo o mundo estavam fazendo a transição de formas de produção industriais para formas de alta tecnologia e baseadas na informação (FUKUYAMA, 2000, p. 205).

Fukuyama (2000) compreende que as *redes* ou o *capital social* da organização são uma alternativa de solução aos problemas de coordenação de organizações mais descentralizadas. Tais redes constituem uma forma de ordem espontânea, que emerge como resultado das interações de participantes descentralizados que têm normas informais e valores compartilhados. Capra (2002) compreende que a organização humana só pode ser considerada um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro dos seus limites, pois sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Assim, os líderes, como nós da rede nas organizações, precisam facilitar o surgimento espontâneo de coisas novas, estimulando a criatividade e a construção de uma rede ativa de comunicações com múltiplos elos de retroalimentação (CAPRA, 2002).

Castells (1999, p. 35) faz uso do termo “sociedade em rede”, referindo-se à sociedade informacional, onde o modo de desenvolvimento é o informacionalismo, isto é, a “ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade”. Define rede como “um conjunto de nós interconectados” (p. 498), cujas estruturas abertas, com capacidade de expansão ilimitada e de integração de novos nós, desde que haja comunicabilidade dentro dessa rede, ou seja, desde que sejam compartilhados os mesmos códigos de comunicação, como por exemplo, valores ou objetivos de desempenho. “Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio” (CASTELLS, 1999, p. 499).

Não compartilhamos integralmente da idéia de rede, proposta por Castells. Ela não atende satisfatoriamente as contradições, não só nas práticas de gestão de pessoas, mas também entre os autores que pretendem oferecer pressupostos teóricos que alicercem práticas organizacionais inspiradas no conceito de redes. De outro lado as noções de abertura e clausura, apontadas por Maturana e Varela (1995) ao discutir sistemas sociais, que do nosso ponto de vista aproximam-se mais do cotidiano organizacional, no qual a transformação dialoga com a conservação, a hierarquia coexiste com movimentos de auto-organização, o controle de qualidade nos processos se articula com a necessidade de inovação. Segundo eles cada pessoa precisa de uma mudança constante de sua estrutura na relação com a estrutura de outros sistemas com quem está em relação, incluindo o sistema organizacional no qual trabalha e outros maiores em interação. No entanto, cada pessoa precisa manter constante sua organização, de forma que se reconheça e seja reconhecida em sua identidade. Essa noção é traduzida no conceito de simultaneidade dos sistemas aberto e fechado (MATURANA e VARELA, 1995).

Também na Teoria Ator-Rede de Latour (PEDRO, 2007) há uma compreensão de redes que, do nosso ponto de vista, contempla a noção de complexidade-sistêmica. Para esse autor, uma rede é formada por cinco movimentos-chave: a) movimento de Tradução, que indica como os atores vão se transformando ao longo dessa rede e também como vão transformando a rede, recursivamente; b) movimento de Permutação, que diz respeito às propriedades trocadas entre os atores (humanos e não-humanos) da rede; c) movimento de Recrutamento, que fala de como um ator é alistado nessa rede; d) movimento de Mobilização, que indica como os atores vão expandindo a rede, exportando-a para mais longe; e) movimento de Deslocamento, que compreende como a rede vai se movendo à medida que os movimentos anteriores acontecem, isto é, como esse coletivo se desloca, se transforma.

Latour (2004) entende a hierarquia como uma das exigências do “Poder de Ordenamento”: a exigência de publicidade, que deve permitir ao coletivo discutir a compatibilidade das novas proposições com aquelas que já estão instituídas, de modo a mantê-las todas em um mundo comum que lhes dará seu legítimo lugar.

Embora afirme que as redes crescem em importância no mundo tecnológico do futuro, Fukuyama (2000) reconhece, contudo, que a hierarquia permanecerá como parte necessária da organização no futuro previsível. Uma das razões é que a hierarquia, com frequência, é funcionalmente necessária para que as organizações atinjam suas metas. Além disso, alerta que, não raro, o processo de descentralização das empresas pode ser afetado por “tribalismos”, ou seja, pelo fortalecimento de subgrupos ou subunidades na busca de metas, em detrimento do todo da organização. Schein (1986) refere que a coesão de determinados subgrupos na organização

encoraja a formação de “subculturas” ou “culturas múltiplas”; paradoxalmente, se de um lado esses agrupamentos espontâneos são naturais, e até mesmo desejáveis como redes sociais, por outro, quando se distanciam dos valores essenciais da cultura organizacional e divergem significativamente em termos de postura e/ou modalidades operacionais, tornam-se barreiras à visão sistêmica, tão necessária às organizações atuais.

Fukuyama (2000) aponta outro paradoxo: se de um lado as normas informais que orientam o comportamento numa organização podem conseguir um equilíbrio entre flexibilidade e risco, de outro, quando os riscos crescem muito, elas não asseguram a consecução de nenhum dos dois, tornando-se necessário o controle formal.

Cabe, contudo, discutir se essas oposições são, de fato, paradoxos. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 05) afirmam: “Para o indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como um paradoxo, deve haver o sentimento de que essas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas”.

Para Capra (2002), as organizações humanas sempre contêm estruturas projetadas e estruturas emergentes. As estruturas projetadas ou planejadas são as estruturas formais, que estão explicitadas nos documentos formais da organização. As emergentes são criadas pelas redes informais da organização e pelas comunidades de prática¹¹. Esse autor afirma que “as partes formais da organização podem ser ‘vivas’ em diversos graus, dependendo da intimidade do seu contato com as redes informais” (CAPRA, 2002, p. 122). Tais idéias expressam lógicas opostas que co-existem. Portanto, não são paradoxais, e sim, como sugere Morin (1996; 2001), *dialógicas*. A noção dialógica é fundamental para compreender a complexidade. Para Morin, a dialógica permite manter a dualidade no seio da unidade, associando, ao mesmo tempo, termos complementares e antagônicos. Visões antagônicas que se rechaçam, mas que co-existem no universo de ordem-desordem, certeza-incerteza, tão característico do paradigma da complexidade. A dialógica comporta a idéia de que os antagonismos podem ser estimuladores e reguladores, por exemplo: estrutura formal e estrutura informal; objetividade e subjetividade; planejamento e mudança, entre outros.

Ao que parece não se trata, necessariamente, de extinguir estruturas formais de poder. Trata-se de compreender que as hierarquias representam a forma como o poder formal/outorgado está distribuído na organização, e que essa estrutura formal precisa estar permeável às estruturas informais, possibilitando uma maior circularidade do poder criativo entre as pessoas. Mais do

¹¹ Etienne Wenger, teórico da comunicação, cunhou o termo “comunidade de prática” para designar redes sociais autogeradoras, que desenvolvem uma prática comum, ou seja, maneiras determinadas de fazer as coisas e de se relacionarem entre si, que permitem que atinjam o seu objetivo comum (CAPRA, 2002).

que reduzir níveis hierárquicos de poder, é preciso desenvolver novas competências de liderança na organização. A real capacidade de mudança demandada na contemporaneidade está no conhecimento tácito, que é intangível, e só pode ser criado e processado nas relações entre os sujeitos (NONAKA e TAKEUCHI, 2000). “A autoridade não desaparece numa organização horizontal ou em rede; em vez disso, ela é interiorizada de uma forma que permite a auto-organização e o autogerenciamento” (FUKUYAMA, 2000, p. 217).

Em relação à questão do poder, Latour salienta que numa rede, mais poderoso não é quem centraliza, mas quem mais exporta conexões (PEDRO, 2007). Mas, como ressalta Law (1992), a Teoria Ator-Rede não diz que há muitos centros de poder ou ordens, em níveis de igualdade; o que ela afirma é que poder não é causa, é efeito, sendo que “os efeitos do poder são gerados numa forma relacional e distribuída, e que nada está nunca completo” (LAW, 1992, p. 07). Esse efeito relacional é recursivo e auto-organizado, e envolve a durabilidade (que se refere ao ordenamento no tempo) e a mobilidade (ordenamento no espaço), como formas de agir a distância (LAW, 1992).

Podemos pensar, então, que na rede intra-organizacional, quem tem mais poder não é, necessariamente, quem concentra mais informação, conhecimento ou comando, mas sim quem estende mais e para mais longe as suas influências relativas à informação, conhecimento e comando. Esse movimento de expansão das associações entre determinados atores permite que mútuas influências ocorram e se expandam entre outros atores da rede, gerando outras conexões, pois o poder que emanou de uma pontualização da rede (por exemplo, de um líder), não está completo e ordenado: o poder vai passando por movimentos de tradução/transformação na rede, que darão, dialogicamente, maleabilidade e densidade à rede. Dialogicamente, se considerarmos que esse processo de expansão do poder na rede é atravessado por aspectos formais como, por exemplo, o âmbito de poder que o ator-líder possui nessa rede intra-organizacional que, muito provavelmente, co-existe com uma estrutura hierárquica. Ou seja, a maleabilidade do movimento na rede está sujeita às determinações e formalizações da estrutura organizacional. Podemos entender, portanto, que quanto mais permeabilidade uma estrutura hierárquica possuir, mais permitirá que as influências entre os atores circulem, independente do nível de poder outorgado que possuem, gerando maior comprometimento de todos os atores nos processos produtivos da organização. Paz *et al* (2004, p. 389) definem como *Influenciador* “aquele membro organizacional que optou por ser partícipe da organização e que usa ‘voz’, ou seja, que investe tempo, energia e habilidade política, voluntariamente, para provocar impacto nos resultados organizacionais”.

No paradigma mecanicista, a maleabilidade desses movimentos em uma rede certamente seria interpretada como ausência de controle e, portanto, vistos como ameaça à organização. Contudo, do ponto de vista sistêmico, trata-se de uma necessária alternância de ênfase: do controle para a influência (CAPRA, 1996; ANDRADE *et al*, 2006). Não significa dizer que a organização não terá dispositivos de controle, tais como definição de âmbitos de responsabilidade e decisão, metas e indicadores de resultado, etc., mas que a cooperação e a influência serão os elementos-chave, sobretudo na ação dos gestores, para obter o comprometimento de todos na dinâmica organizacional - é daí que emerge a densidade da rede, fortalecendo a organização como um todo.

3.1 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM OLHAR DIALÓGICO

Outra discussão sobre liderança, que, no nosso entendimento, demanda um olhar complexo-sistêmico, é a questão da designação de líder e de gerente na organização. O pressuposto de que liderança e gerência são duas coisas distintas alicerça o estudo de vários autores (KETS de VRIES, 1997; MOTTA, 1996; RHINESMITH, 1993; SOUZA, 1992). Segundo eles a base do poder dos gerentes provém mais da autoridade hierárquica, enquanto que os líderes tendem a expressar seus motivos íntimos e “tocam as vidas das pessoas” (KETS de VRIES, 1997, p. 25), porque possuem carisma.

Quando se refere à função gerencial, De Loach destaca aspectos de liderança, como se verifica no trecho a seguir:

Un gerente no maneja únicamente fábricas o productos inanimados. El impacto del enorme desarrollo tecnológico visto a través de los años no es solamente económico. Hay grandes innovaciones y cambios rápidos a nivel del sistema social. Estos alteran hasta las relaciones humanas. Un ejemplo de esta transformación es cómo al interno de la empresa, la jerarquía se está volviendo más virtual que real (DE LOACH, 1998, p. 2).

Mas como essas fronteiras entre competências de liderança e competências gerenciais, estabelecidas num esforço teórico, são praticadas na realidade complexa das organizações? Quais são as lógicas empresariais que distinguem uma e outra?

Há a compreensão de que liderança e gerência, mesmo que distintas, não são excludentes,

e sim complementares (FAGUNDES, 2000). Contudo, a tentativa de “somar” essas competências para lidar com a complexidade não expressa a noção de dialógica que está no âmago da epistemologia da complexidade. Há uma flutuação de importância dessas atribuições, onde as circunstâncias definem a co-existência de, por exemplo, objetividade e subjetividade, ainda que a solução dos impasses de antagonismo não seja resolvida pela soma do subjetivo-objetivo: ser complexo, não significa ser completo. E essa é uma armadilha sedutora diante da necessidade de tratar dicotomias como complementaridades, como no caso do líder-gerente.

Motta (1996) sugere a utilização da palavra *gestor* para sinalizar a co-existência, tanto dos aspectos de liderança, quanto dos aspectos gerenciais. Inspirados nessa idéia propomos a seguinte figura ilustrativa:



Figura 2: Gestor: A perspectiva dialógica do líder-gerente
Fonte: Elaborada pela autora

Na literatura sobre o tema liderança, observamos que a discussão sobre essas duas dimensões da gestão é pouco privilegiada e, com efeito, percebe-se que muitas vezes a expressão “líder” aborda competências que não contemplam práticas mais objetivas, próprias do gerente, presente no cotidiano de quem atua em gestão. A exemplo disso apresentamos a seguir o quadro de Competências de Liderança apontadas por Goleman, Boyatzis e Mcke (2002):

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	
DOMÍNIO PESSOAL	DOMÍNIO SOCIAL
AUTOCONSCIÊNCIA: - Autoconsciência emocional - Auto-avaliação precisa - Autoconfiança	CONSCIÊNCIA SOCIAL: - Empatia - Consciência Organizacional - Serviço
AUTOGESTÃO: - Autocontrole - Transparência - Adaptabilidade - Superação - Iniciativa - Otimismo	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS: - Inspiração - Influência - Desenvolvimento dos demais - Catalisação de mudanças - Gerenciamento de conflitos - Trabalho em equipe e colaboração

Quadro 3: Competências de liderança

Fonte: Adaptado pela autora de Goleman, Boyatzis e McKee (2002)

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) destacam que tais competências de liderança fomentam relacionamentos, trazem à tona, no ambiente de trabalho, condições de criar sinergia nos grupos, permitindo que os valores sejam compartilhados e agregados no desempenho organizacional. Na dimensão individual, ao expressar tais competências, os líderes tendem a tornarem-se mais flexíveis e informais, mais abertos e mais atentos às relações entre pessoas e às redes.

As competências de liderança aportam fatores fortemente relacionados com a *atitude*, e pouco se alteram, independente do segmento organizacional em questão, isto é, seja em uma organização hospitalar, metalúrgica ou educacional, a necessidade, por exemplo, de ter empatia, iniciativa e capacidade para gerenciar conflitos, são competências inquestionavelmente desejáveis para um gestor. Já as competências gerenciais são identificadas ou “desdobradas” a partir da definição das competências organizacionais (BITENCOURT *et al*, 2005), isto é, estão atreladas a conhecimentos e habilidades demandados pela estrutura organizacional, seus processos, diretrizes e metas a serem atingidas através da ação gerencial, nos distintos lugares de poder outorgado, definidos na organização.

Não há dúvida de que o exercício da liderança está impregnado de poder. Krausz (1991, p. 15) define poder como “a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira”. Destaca que o poder é um fenômeno essencialmente subjetivo, que têm repercussões intrapessoais, interpessoais, grupais e sociais, visto que seus efeitos se processam nas relações entre indivíduos.

Tolfo (2004) refere que o poder no interior das organizações está tradicionalmente relacionado ao comportamento gerencial, uma vez que os gerentes estão investidos de uma posição na hierarquia que lhes confere maior ou menor grau de influência na tomada de decisão. Paz *et al* (2004, p. 382) entendem que o sucesso organizacional é função do modo como os

trabalhadores coordenam suas próprias atividades, e isso remete ao seu exercício de poder. Nesse sentido, a crise de liderança nas organizações pode ser resultado da falta de habilidade política, dos que as comandam, ao exercer o poder, e por isso “os membros organizacionais, sobretudo as gerências e lideranças, precisam conhecer aspectos do poder da organização para que possam compreender a dinâmica do funcionamento organizacional”.

French e Raven, em 1959, definiram o poder como a influência que uma pessoa tem sobre outra em qualquer ambiente, e identificaram cinco fontes de poder e influência nas relações humanas:

NATUREZA DO PODER	TIPO DE PODER (FRENCH e RAVEN, 1959)	FORMA DE EXERCER INFLUÊNCIA
OUTORGADO	DE COERÇÃO/COERCITIVO	Há obediência ao poder por medo às conseqüências negativas (sansões e punições). Alguém reage a esse poder por medo dos resultados negativos que possam ocorrer se não houver concordância.
	DE RECOMPENSA	Há concordância com os que têm poder para obter benefícios e recompensas. As pessoas concordam com os desejos de outros porque são beneficiadas fazendo isso através de recompensas.
	DE POSIÇÃO/LEGÍTIMO	Há assentimento pelo reconhecimento do lugar de poder ocupado na estrutura hierárquica. Representa o poder que uma pessoa recebe em resultado de sua posição na hierarquia.
PESSOAL	DE CONHECIMENTO/PERÍCIA	Há assentimento pela validação do conhecimento específico ou perícia de quem está no poder em uma determinada situação. É a influência exercida como resultado do conhecimento, de uma habilidade especial.
	PESSOAL/REFERENTE	Há admiração pelos traços e recursos pessoais daquele que tem poder, sendo esse tomado como modelo a seguir. O poder é conferido a partir da identificação com a pessoa que tem recursos desejáveis ou traços pessoais, ou seja, a influência é baseada no carisma.

Quadro 4: Fontes de poder e influência nas relações humanas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Krausz (1991); Moscovici (1995); Robbins (2002); Krumm (2005)

Ao observarmos a natureza do poder que sustenta cada influência definida por French e Raven (1959), e os compreendendo à luz dos três Princípios da Complexidade, propostos por Morin (2001), podemos afirmar que essa relação entre poder pessoal e poder outorgado no exercício da gestão é:

- 1) Dialógico, pois associa ao mesmo tempo termos complementares e antagônicos, mantendo a dualidade (líder-gerente) no seio da unidade (gestor);
- 2) Hologramático, pois poderes que são distintos pela sua natureza, emergem de forma indissociada, produzindo algo que é mais do que a soma dessas distintas partes;
- 3) Recursivo, pois a dinâmica de inter-relação entre esses poderes rompe com a idéia linear de causa e efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que

é produzido na relação de poder volta sobre os atores que o produziram, num ciclo, ele mesmo, autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor.

Ainda que a distinção entre competências de liderança e competências gerenciais não seja consenso, ou apenas seja uma forma didática de sinalizar os diferentes focos de atenção dos gestores, nos parece significativa a utilização das duas expressões no locus organizacional, pois entendemos ser essa uma evidência da já referida perspectiva dialógica que atravessa o tema em questão. No nosso ponto de vista a expressão *gestor* sinaliza não a soma desses dois lugares – líder e gerente, mas a necessária co-existência dessas representações, bem como das formas de poder e influência que possuem.

3.2 EQUIPES EXECUTIVAS

A suposição de que os líderes numa organização integrem equipes e não só liderem é recorrente no campo teórico, embora na prática das organizações os exemplos de aplicação são escassos. Há uma tendência a responsabilizar os líderes pelo processo de facilitação do desenvolvimento dos liderados, incentivando a construção de ambientes de aprendizagens e de visão sistêmica, a formação de equipes de alto desempenho, etc.. Mas até que ponto essas competências se aplicam na própria vivência do indivíduo líder? Ele é parte de um coletivo de liderança e, por mais enxuta que as organizações contemporâneas estejam, é comum visualizar, no mínimo, três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

O exercício da liderança como um processo compartilhado,organiz95 -1.7z0222Tc006 8ncíc

Podemos ampliar a idéia de liderança como um processo compartilhado, se considerarmos o “compartilhar” não restrito ao seu sentido de repartir e dividir, mas fundamentalmente, no seu sentido de comunicar, tornar comum, participar. Trata-se, portanto, da construção de relações interdependentes, ou seja, da formação de *redes*, de *capital social* que respondam efetivamente aos desafios da complexidade contemporânea. Balestrin e Vargas (2004) afirmam que a construção de redes promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação e, conseqüentemente, para a competitividade organizacional, visto que as redes intensificam a interação promovendo a redução espaço-temporal nas inter-relações dos seus atores.

Contudo, as dificuldades nesse processo compartilhado, são notórias, como comenta Zanelli:

[...] por razões diversas, (*os dirigentes*) mostram dificuldades para práticas participativas ou mesmo consultivas, embora as novas propostas de gestão recomendem com veemência o compartilhamento de decisões. O que se observa, com freqüência, é a delegação dos problemas e não a redistribuição de poderes para resolvê-los (2004, p. 482).

Nadler e Ancona (1993) afirmam que o trabalho de equipe na cúpula contribui na produção de resultados, em termos de ganho/crescimento, além de proporcionar a manutenção da eficiência da própria equipe. Tais contribuições são viáveis através dos processos de organização do trabalho, de administração de relações e de administração do limite exterior. Salientam que o modelo de equipes executivas difere de outras equipes à medida que trabalham mais efetivamente questões como: a influência de forças externas, a complexidade da tarefa, o comportamento político, a dinâmica de funcionamento da equipe e a simbologia de ser “dirigente”. O trabalho de equipe possibilita a construção de um sentimento de identidade, que permite potencializar a interdependência e os resultados em conjunto, respondendo de forma mais efetiva às exigências externas, à complexidade organizacional e aos processos de sucessão. Ainda que defendam a importância da formação de equipes executivas, esses autores reconhecem que, muito freqüentemente, ocorrem disfunções que comprometem seus propósitos. O quadro abaixo explicita as referidas disfunções:

Tipo de Equipe Executiva	Disfunção Apresentada
Equipe Sintética	Não há esforço coordenado: limita-se a intercâmbio de informação e não há troca de idéias e debates.
Equipe Subprojetada	A equipe não foi projetada: foi criada, mas a sua composição não foi pensada, a estrutura (tamanho, papéis, limites, metas, etc.) não foi desenvolvida adequadamente.
Equipe Cosmético	A relação interpessoal limitada: os integrantes da equipe não se relacionam de forma transparente e construtiva, surgindo problemas resultantes da não-colaboração.
Equipe Consenso	O Diretor Executivo abdica do seu lugar de liderança: aqui há uma evitação dos conflitos na tomada de decisão, refletindo a incapacidade do Diretor Executivo para assumir posições diante de impasses ou divergências.
Equipe Inércia	A equipe funciona evitando o conflito: os participantes tentam manter a coesão de maneira equivocada, ou seja, deixam de se questionarem, de discutirem suas diferenças, de se criticarem mutuamente e podem tomar decisões que julgam erradas apenas para evitar o conflito.
Equipe Sucessão	A competição impede a cooperação: nessa equipe, os integrantes passam a não colaborar, colocando interesses individuais acima dos organizacionais, tendo em vista uma possibilidade de sucessão (ascensão na carreira).

Quadro 5: Tipos de equipes executivas e suas disfunções

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Nadler e Ancona (1993)

Segundo Hoover e Valenti (2006), uma equipe de líderes obtém sucesso pela diversidade, isto é, os potenciais e estilos de liderança devem ser identificados e desenvolvidos sem serem forçados em um “modelo de liderança” pré-definido. Afirmam ainda que os potenciais não podem ser negligenciados por causa da burocracia organizacional. No entanto esses autores indicam a necessidade de que as equipes de liderança desenvolvam relações de confiança e o que nomeiam de “coragem coletiva” ou “coragem colaborativa”:

O conceito de coragem em colaboração enfatiza a combinação de talentos e habilidades complementares, não uma reunião de pessoas bem-dotadas de maneira semelhante. [...] O alinhamento adequado de papéis e responsabilidades de grupo com talentos e habilidades diversos e complementares criará uma atmosfera em que as potencialidades em certos membros de equipe estabilizarão as inseguranças em outros. E vice-versa (HOOVER e VALENTI, 2006, p. 208).

Em consonância com a linha de raciocínio que viemos desenvolvendo, nesse conceito de “coragem colaborativa” apresentado por Hoover e Valenti (2006), destacamos menos a noção de coragem e mais o indicativo de que essa competência precisa ser desenvolvida *entre os sujeitos* do grupo.

Salientando a necessidade de rever modelos de gestão onde o poder tende a ser concentrado e hierarquizado na estrutura organizacional, Hurst *et al* (1997) referem que o modelo de Gestão Estratégica (G. E.), precisa ser substituído pelo modelo de Gestão Criativa (G. C.), sendo que uma das premissas desse último é a formação de grupos de alta gestão,

[...] capazes de perceber o mundo de forma diferenciada, mas também capazes de participar do processo que transcende a essas visões diferentes para decretar uma realidade organizacional. Na estrutura de gestão criativa, a ênfase é colocada em equipes de alta administração” (HURST *et al*, 1997, p. 456).

A Gestão Criativa enfatiza a necessidade de canais de comunicação e relacionamentos

como um processo sistêmico entre níveis hierárquicos, na prática ela é exercida sistemicamente. Porém, à medida que essa realidade é colocada à margem da compreensão organizacional, a tendência é que as conexões entre níveis hierárquicos, quando suprimidas em processos formais, manifestem-se como problemas gerados nos espaços informais. Por exemplo, quando uma decisão não considera esses níveis de interdependência, frequentemente, há uma distorção entre as definições processadas no nível estratégico e a aplicabilidade das mesmas nos níveis táticos e operacionais. Isso ocorre, segundo o ponto de vista aqui defendido, porque a liderança é processual, é produto e é produtora das relações estabelecidas entre os atores, que na complexidade do contexto organizacional, ora são líderes, ora são liderados, dialogicamente.

Por um lado, a noção de trabalho em equipe na alta administração sinaliza uma maior ênfase na prática coletiva do que na individual, no exercício da liderança. Por outro, há o risco dessa prática reforçar a segmentação entre os níveis hierárquicos, fortalecendo barreiras hierárquicas e dificultando uma visão mais sistêmica e compartilhada a respeito da liderança na organização. Considerando que essa discussão é instigante desenvolveremos, a seguir, alternativas para pensar a liderança como uma competência coletiva, indo além da idéia de equipes executivas.

4 A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Pusemos em discussão diferentes noções e práticas de liderança para, como dissemos na introdução, fundamentar e fazer emergir nossa proposta de liderança numa dimensão coletiva. Partimos do princípio de que a dimensão coletiva da liderança nas organizações demanda, não só o trabalho em equipe entre líderes de um mesmo nível hierárquico, mas sim uma relação de equipe entre todas as lideranças, independente do lugar que ocupem na hierarquia. Esse pressuposto nos aproxima do conceito de *competência coletiva de liderança*.

Boterf (2003, p. 229), ao definir competência coletiva afirma que ela não constitui um dado prévio, nem pode ser compreendida a partir de uma lista de atributos, pois ela “emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais”. Salieta que a justaposição de competências individuais não leva à competência coletiva, visto que essa última pressupõe a construção de significados emergentes, decorrentes dos processos de inter-relação. Boterf (2003), assim como Sandberg (1996; 2000) e Bitencourt (2004), não estão apenas focados na definição de atributos de competências (conceitos), mas na aplicação das competências (práticas), privilegiando aspectos contextuais e relacionais (ênfase na *interação*) na conceituação da noção de competência.

Embora Boterf (2003, p. 231) refira a noção de competência coletiva como um “sistema de competências”, como uma visão de conjunto e relações mútuas na totalidade da empresa, e ainda que afirme que a competência coletiva deva ser uma preocupação crescente dos gerentes, ele não se refere à competência coletiva dos gerentes. Na mesma linha de raciocínio, Ruas (2005), embora mencione as competências dos grupos funcionais, destaca que as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais, enquanto desdobramento das competências organizacionais. Do nosso ponto de vista, compreendemos que ao posicionar as competências gerenciais como atributos individuais, a noção do líder-indivíduo é corroborada, reforçando a idéia de que a dimensão coletiva é necessária, apenas, entre a massa de trabalhadores, que integram os grupos ou equipes na base da pirâmide organizacional.

Boterf (2003) destaca a importância dos gestores compreenderem que os sistemas integrados de produção e a reconfiguração de processos são práticas organizacionais contemporâneas, que demandam a criação de grupos de trabalho que se auto-regulem para desenvolver uma eficácia coletiva.

[...] o desenvolvimento da competência coletiva dessas equipes se torna um desafio para as empresas que buscam melhorar seu desempenho e sua competitividade. Nas equipes autônomas ou semi-autônomas, é a eficácia coletiva que é visada: não se busca segmentar as competências por indivíduo, mas fazer delas uma construção coletiva (BOTERF, 2003, p. 231).

Nessas circunstâncias, o papel dos gestores centra-se na capacidade de fazer o gerenciamento numa perspectiva transversal, acompanhando, facilitando e desenvolvendo o fluxo das competências nos processos, possibilitando a construção de uma rede de competências, com capacidade para mobilizar e combinar os recursos de competência. Tal gerenciamento transversal pode ser compreendido, não apenas em relação às equipes lideradas, mas também em relação às próprias competências como líderes/gestores na organização, que têm como foco de atuação a *tomada de decisão*. As decisões gerenciais podem envolver processos, estratégias, recursos financeiros ou materiais, mas inevitavelmente, de forma direta ou indireta, repercutem sobre as *pessoas* na organização. Daí a fundamental importância da liderança extrapolar a dimensão individual e se construir como uma competência coletiva.

Nesse sentido, faz-se necessário que, na construção de competências coletivas de gestão, se estabeleça o que Karl Weick denominou de processo de *sensemaking*: a habilidade do grupo de dar sentido à ação (*apud* FROHM, 2006; BONOTTO, 2005). Isso significa pensar em como os líderes na organização compreendem e interpretam o seu papel, como compartilham seus sentimentos (por exemplo, suas dúvidas nos processos decisórios), e vivenciam normas e valores na interação subjetiva. Num nível extra-subjetivo, o *sensemaking*, segundo Weick, atinge um nível de realidade e de significado compartilhados, que pode ser comparado à noção de cultura organizacional (BONOTTO, 2005).

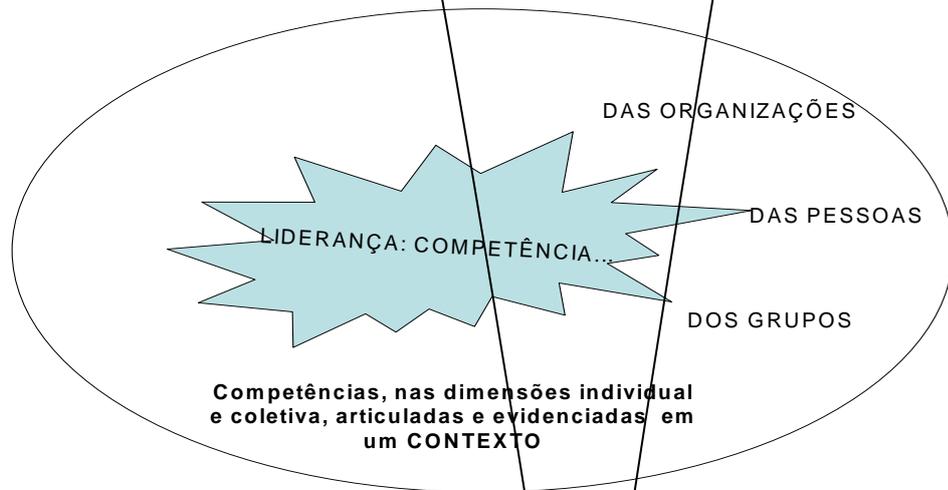


Figura 3: As Dimensões Individual e Coletiva da Liderança
Fonte: Elaborada pela autora

Tendo em vista que essa noção de liderança como competência coletiva não se instala a despeito de um contexto, fica evidente que não se trata de “somar” os atributos de competência dos líderes de uma organização para qualificá-la; trata-se de um processo sistêmico, onde os sentidos são construídos pelas conexões estabelecidas entre seus atores, humanos e não-humanos, dentro de um cenário que dê sentido às ações coletivas e as valide.

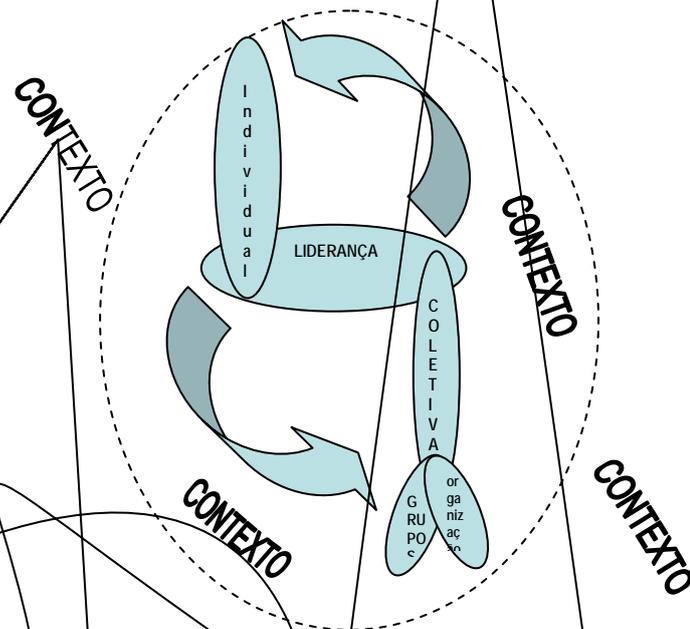


Figura 4: Compreensão da Liderança na Perspectiva Sistêmico-Complexa
Fonte: Elaborada pela autora

A perspectiva dialógica de Morin (2001) aponta para a noção de que todo sistema vivo gera relações complexas, complementares, recorrentes e antagônicas. A partir dessas noções o sujeito não é um ser passivo, apenas sujeito às influências, mas fazendo parte de um processo como produto e produtor. O conjunto organizado com complexidade e recursividade dá sentido às ações e interações intersubjetivas, e contribui, por exemplo, para o processo de *sensemaking* no grupo.

A liderança, como competência coletiva, demanda, pois, a interdependência de competências em uma dimensão individual, que está associada ao perfil dos líderes, e a uma dimensão coletiva, que emerge das relações estabelecidas entre todos esses líderes (em “grupo de pares” ou nas interfaces hierárquicas), que integram a rede de liderança num determinado contexto organizacional. Entendemos que a concepção de “rede” traduz melhor do que a de “trabalho em equipe”, quando queremos afirmar e defender a competência coletiva de liderança, considerando que, fundamentalmente, a rede assinala a capacidade de conectividade e comunicabilidade de um conjunto de pessoas interligadas e aproximadas nas dimensões espaço e tempo, de acordo com as necessidades surgidas no contexto. A fluidez da comunicação, como salienta Castells (1999), se estabelece pelo compartilhamento de códigos informacionais, que podem ser valores, metas ou objetivos organizacionais. A flexibilidade e maleabilidade e, especialmente, a processualidade, que caracterizam a interconectividade dos nós na rede, permitem pensar a organização, auto-organização, o caos e reorganização inerentes às propriedades da complexidade sistêmica do mundo contemporâneo.

Embora as noções de comunicabilidade e interdependência organizada na equipe para a realização de uma tarefa (GONZÁLEZ, 1996) estejam presentes no conceito de trabalho em equipe, predominantemente, o conceito remete a uma estrutura grupal, onde há proximidade de interação entre seus membros, compartilhando normas e esforços no desempenho de distintos papéis e funções. González (1996) explica que a palavra “equipe” é oriunda da junção de duas palavras: *skip*, que significa *barco* no idioma escandinavo, e *equipage*, que significa *tripulação*, em francês. Com essa metáfora fica notória a diferença entre a interdependência estabelecida entre a tripulação de um barco e entre os nós de uma rede. Na rede, a fluidez de comunicação, a sinergia e o compartilhamento de esforços no atingimento de objetivos comuns se dá a partir de princípios sistêmicos, tais como o hologramático, o dialógico e o recursivo, tendo, portanto, expansão e repercussão capazes de aproximar as dimensões espaço-tempo através dessas conexões. Ao que parece, o grau de proximidade e de vínculo interpessoal é distinto nas equipes e nas redes. Nas equipes requer um nível de

abertura que enfatiza não apenas o informacional, mas, sobretudo, o interpessoal, como é possível verificar na seguinte definição de equipe:

Entidade social altamente organizada e orientada para a consecução de uma tarefa em comum. Se compõem de um número reduzido de pessoas, que adotam e fazem intercâmbio de papéis e funções com flexibilidade, de acordo com um procedimento, e que dispõem de habilidades para manejar seu processo sócioafetivo em um clima de respeito e confiança. A equipe de trabalho, à diferença de um grupo, implica na formação dinâmica de seus integrantes comprometidos numa tarefa e no atingimento de objetivos e satisfações pessoais abertamente reconhecidas, o qual favorece uma autêntica relação interpessoal (GARCIA *et al*, 1988 *apud* GONZÁLES, 1996, p. 19).

A liderança, como uma competência coletiva, aponta para a necessidade do estabelecimento de redes de cooperação entre líderes, na gestão organizacional nos diferentes níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico. E entre líderes e a gestão organizacional, se considerarmos que a liderança se processa na mistura de humanos e não-humanos, que se articulam nesse contexto (LATOURET, 2004). Ou seja, os humanos-líderes interagem entre si, com humanos-liderados, e também com um conjunto de elementos, tais como: normas, diretrizes e estratégias de gestão; recursos e infra-estrutura organizacional; modelo hierárquico, entre outros, que segundo Latour (*apud* PEDRO, 2007), podem ser compreendidos como artifícios não-humanos. Esses elementos não-humanos são mediadores na rede, isto é, são também atores que, como tal, têm ação, deslocam, transferem e produzem sentido nas interações que estabelecem com os atores humanos. A liderança, como uma competência coletiva, emerge, portanto, das interações e conexões produzidas entre atores humanos e não-humanos vividos no contexto organizacional.

Na mesma linha de pensamento, a fluidez de informações e o compartilhamento de códigos comunicacionais, que permitam sinergia entre propósitos e coerência nas ações gerenciais, são fatores-chave para os desafios organizacionais na complexidade. Se entre determinados nós dessa rede se constituírem equipes executivas, melhor. Mas o imprescindível é que a competência de liderança não seja visualizada apenas nos “nós”, e sim esteja visível nos fios que os interconectam para, de fato, ser uma construção tecida nas relações sociais e de poder que singularizam cada organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu (SENGE, 1999, p. 27).

Compreender como os pressupostos da liderança, ao longo dos tempos, sedimentaram seu caráter individual e até mesmo heróico, é fundamental para que se alicercem novas perspectivas de entendimento do tema, contemplando a dimensão coletiva da liderança.

Se por um lado a figura do “líder-herói” respondeu às demandas sociais de ordem e controle no paradigma mecanicista-cartesiano, por outro lado é notório que o paradigma sistêmico-complexo atravessa a realidade atual, explicitando as relações entre ordem e desordem, certezas e incertezas, controle e auto-organização presentes nas relações entre atores humanos e não humanos no contemporâneo.

A busca de uma visão sistêmico-complexa nas organizações justifica-se pelos crescentes desafios advindos das constantes mudanças que se impõem na atualidade. Políticas e práticas que oportunizem mais espaços de participação dos trabalhadores, formação de equipes mais capacitadas e mais autônomas, bem como reconfigurações na estrutura hierárquica, são exemplos de mudanças que visam a dar conta da complexidade. No entanto, por mais que a liderança seja discutida nesse cenário, percebemos que a noção de líder-indivíduo prepondera, mantendo-se como uma ilha, como um forte resquício do cartesianismo, num cenário de francas transformações paradigmáticas.

Levar em conta a complexidade nas relações do mundo do trabalho é questionar a perspectiva radial da liderança. Se admitimos que a construção de redes sociais é fundamental para a sustentabilidade das organizações hoje, não há como mantermos o legado do líder-herói. Isso não significa desconsiderar a dimensão individual da liderança, mas sim ampliar a complexidade da questão, considerando que a “parte indivíduo-líder” é produto e produtor numa rede que é, também, produto das interações e produtora de novos sujeitos, subjetividades e intersubjetividades. E é na multiplicidade de relacionamentos, que são tecidos nessa rede, que se constrói o significado, o sentido da liderança numa organização.

O presente ensaio, ao longo desses dois capítulos, buscou, a partir das idéias aqui compartilhadas, lançar sementes na discussão de uma proposta de *competência coletiva de liderança*. Talvez com esse processo possamos visualizar mais claramente o sentido de rede, preconizado por autores como Capra (1996), Castells (1999) e Latour (2004), ou de *comunidade de liderança*, proposto por Senge (1999), que se sustentam nas concepções de

conectividade, cooperação, comunicabilidade e interdependência. Com isso, torna-se possível expandir a noção de “trabalho em equipe”, que hoje, pouco ultrapassa as fronteiras da base funcional da pirâmide hierárquica.

REFERÊNCIAS

- ARTUSO, Anthony W.; ZALEZNIK, Abraham. Chanel. O espírito de independência e a liberdade criadora. In: LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 209-229.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba: ANPAD, Edição Especial, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. *Paradigma da complexidade: metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- BION, W. R. *Experiências com grupos*. Rio de Janeiro: Imago, 1970.
- BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- ___; DALL'AGNOL, Izabel; FAGUNDES, Patrícia M. A construção de competências organizacionais em uma universidade: orquestrando o processo metodológico com a cultura organizacional. *Revista ANGRAD/Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ: ANGRAD, v. 6, n. 2, p. 9-24, 2005.
- BONOTTO, Fernanda. *Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho: a experiência da COPE SUL*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.
- BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BROWN, Lester R. *et al. Saving the planet: how to shape an environmentally sustainable global economy*. New York and London: Norton, 1991.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- ___. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 2001.
- ___. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix-Amana Key, 2002.
- DE LOACH, Stan. Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. In: *Management Today en español*, 24 (6), mayo de 1998, p. 42-46. Disponível em: <<http://www.continents.com/transformacion2.html>>. Acesso em: 02 mai. 2006.

____. Management compartido y el rol de director/a. Artigo publicado na Management Today en español, XXVII (3), diciembre de 2000/enero de 2001, p. 22, 24-26. Disponível em: <<http://www.continents.com/managementcompartido.html>>. Acesso em: 02 mai. 2006.

____. La incompetencia: ¿Deficiencia individual o del sistema? In: *Management Today en español*, 9 (6), febrero de 1993, p. 14-17. Disponível em: <<http://www.continents.com/incompetencia.html>>. Acesso em: 13 out. 2006.

DIMITROV, Vladimir. *Liderança e mudança: uma perspectiva complexa*. Centre for Systemic Development da University of Western Sidney – Awkesbury, Austrália, 2003. Disponível em: <<http://www.zulenet.com/VladimirDimitrov/pages/liderpor.html>>. Acesso em: 10 mai. 2006.

DUBET, François. *Sociedade da experiência*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

FAGUNDES, Patrícia. *O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais: possibilidades e limitações*. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: PUC-RIO/UNISINOS, 1999.

FREUD, Sigmund. (1913 [1912-13]) *Totem e Tabu - alguns pontos de concordância entre a vida mental dos selvagens e dos neuróticos*. Obras psicológicas completas: edição standard brasileira – v. XIII. Rio de Janeiro: Imago 1996.

____. [1921] *Psicologia de grupo e análise do ego*. Obras psicológicas completas: edição standart brasileira – v. XVII. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

____. (1930 [1929]). *O mal-estar na ivilização*. Obras psicológicas completas: edição standart brasileira – v. XXI. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FROHM, Cecília. *Collective competence in a project context*. Disponível em: <http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/knowledgebased_firm/frohm.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2006.

FUKUYAMA, Francis. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GOLEMAN, Daniel *et al.* *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GONZÁLEZ, Maria Pillar *et al.* *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.

HOBBS, Thomas. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva (Trad.). 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. *Liderança compartilhada*. São Paulo: Futura, 2006.

HUGHES, Richard L. *et al.* *Leadership: enhancing the lessons of experience*. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HURST, D. *et al.* Equipes de alta administração e renovação organizacional. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. p. 452-484.

KERNBERG, Otto F. *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

_____. *Mundo interior e realidade exterior: teoria aplicada às relações objetais*. Rio de Janeiro: Imago, 1989.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

KRUMM, Diane. *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário e liderança. In: LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 29-42.

_____. Os fantasmas e seus textos. In: LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 45-48.

_____. A abordagem clínica, a ficção e a pesquisa sobre liderança. In: LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 49-76.

LATOURETTE, Bruno. *Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia*. Bauru, SP: EDUSC, 2004.

LAW, John. *Notas sobre a teoria ator-rede: ordenamento, estratégia e heterogeneidade*. 1999. Disponível em: <<http://www.necso.ufrj.br>>. Acesso em: 13 out. 2006.

MATURANA, Humberto R.; PÖRKSEN, Bernhard. *Del ser al hacer: los orígenes de la biología del conocer*. Santiago, Chile: J. C. Sáez, 2004.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

_____. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

_____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOSCOVICI, Serge. *La era de las multitudes: un tratado histórico de psicología de las masas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

MUCHINSKY, Paul M. *Psicología organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MÜNCH, Richard. A teoria parsoniana hoje: em busca de uma nova síntese. In: GIDDENS e TURNER (Orgs.). *Teoria social hoje*. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

NADLER, D.; ANCONA, D. Trabalho em equipe na cúpula: criação de equipes executivas que funcionam. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M. e SHAW, R. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PAZ, M. G. T. *et al.* O poder nas organizações. In: ANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 380-406.

PEDRO, Rosa. Novas tecnologias e produção de subjetividade: conceitos e efeitos de rede. In: *Curso de extensão*: Porto Alegre, PUCRS, 20 e 21 de agosto de 2007.

PICHON-RIVIÈRE, E. *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

PUGET, Janine. Producciones sociales solidarias y producciones por obligación. *Vínculo – Revista do NESME*. São Paulo: Ottoni, v. 4, n. 4, p. 79-93, jan-dez 2007.

RHINESMITH, Stephen H. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, Roberto *et al.* *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Göteborg: BAS, 1996.

_____. Understanding human competence at work: An interpretative approach. In: *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SELEME, Acyr. Rede de Liderança: sociologia da influência nas organizações. In: ANDRADE, Aurélio *et al.* *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 461-465.

SEMINOTTI, Nedio. *La organización y dinámica del grupo psicológico: la multiplicidad/diversidad de organizadores del grupo*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2000.

SENGE, Peter M. *A dança das mudanças*. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1986.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Treinando gerentes para o futuro: textos e exercícios*. São Paulo: Edgard Blücher, 1992.

TOLFO, Suzana da Rosa. A Liderança: da teoria dos traços ao *coach* In: BITENCOURT, Cláudia C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 271-298.

TOYNBEE, Arnold; IKEDA, Daisaku. *Escolha a vida: um diálogo sobre o futuro*. Rio de Janeiro: Record, 1976.

VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

WERBER, Max. *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1904/2004.

SEÇÃO II - DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO GRUPAL

RESUMO

Nessa seção apresentamos um estudo das possibilidades e limitações do desenvolvimento de competências coletivas de gestão, nos processos grupais, em uma indústria no Rio Grande do Sul/Brasil.

Considerando a pertinência do tema como fator de desenvolvimento das organizações contemporâneas, pressupõe-se que a vivência de integrar uma equipe de gestores propicie aprendizagens na construção de competências gerenciais, individual e coletivamente. Entretanto, a despeito da modernização dos discursos, se verifica a predominância da hierarquia na gestão que dificulta o estabelecimento de relações de interdependência (rede) entre os níveis hierárquicos, e reforça uma cultura de não-compartilhamento de poder e de informações, sobretudo em processos decisórios.

Participaram do estudo o corpo gerencial (diretoria, gerência e supervisão). Os dados foram coletados em grupo de discussão e interpretados pela análise textual qualitativa, integrando fragmentos de discursos individuais e coletivos numa transcrição sistêmica.

Preliminarmente, os resultados apontam como fatores-críticos para a formação de competência coletiva nessa empresa:

1) Quanto menor o *nível de clareza sobre o papel da liderança* maior é: a) a atenção a questões operacionais (e menor o tempo para fazer gestão de pessoas – acompanhar, orientar, dar *feedback*); b) a falta de definição de metas e objetivos; c) os conflitos de entendimento sobre a questão da amizade; d) as dificuldades para lidar com a emoção.

2) Quanto maiores as *barreiras hierárquicas*: a) menor a capacidade para assumir responsabilidades; b) menor o grau de compartilhamento das decisões (e maior o medo de compartilhar poder e informações); c) menor a visão compartilhada; e d) maior a dificuldade de pedir ajuda, o que está associado ao medo de se expor e a tendência a evitar o conflito (e, conseqüentemente, menor exposição de idéias e menor número de sugestões).

Palavras-chave: desenvolvimento gerencial – competência coletiva de gestão – processo grupal – método sistêmico

ABSTRACT

The aim of this study, undertaken in a large industrial company in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, is to analyze the possibilities for, and limitations of, the development of collective management competencies within group processes.

We consider this to be a key area in the development of contemporary organizations, and the experience of participating in a management team as essential to building individual and collective management competencies. However, despite the “modernist” tone of many commentators on the subject, hierarchical systems of management still predominate in practice. This makes it difficult to establish interdependent relationships between different hierarchical levels, and encourages the preservation of a culture of non-sharing of power and of information, especially within decision-making processes.

Directors, managers, and supervisors of the company concerned took part in this study. The data collected in discussion groups and through personal interviews were qualitatively analyzed by integrating relevant extracts within a systematic transcription.

Our preliminary findings indicate the following critical factors in the building of collective corporate competence:

1) The lower the *level of clarity concerning the leadership role*, the greater a) the attention to operational issues (and the less time available for managing people), b) the lack of clarity of aims and objectives, c) misunderstandings concerning friendship-related issues, and d) the difficulty of dealing with emotional aspects.

2) The greater the *hierarchical barriers*, the lower a) the capacity for assuming responsibilities, b) the level of sharing decisions (and the greater the fear of sharing power and information), c) the degree of shared vision, and the greater d) the difficulty in seeking help when needed, which is associated with feelings of vulnerability and the tendency to avoid conflict (and consequently put forward less ideas and suggestions).

Keywords: management development - collective management competencies - group process – systemic method

1 INTRODUÇÃO

É explícita e urgente a necessidade das organizações se diferenciarem e produzirem mais e melhor, com menos recursos e com um quadro funcional mais enxuto, porém mais competente. Essa busca pela elevação da competência recai, em especial, nas pessoas que possuem atribuições gerenciais e que sofrem o impacto da chamada “pressão por resultados” (RUAS, 2003). Diante disso, uma tendência, intensamente estudada pela Ciência da Administração, é que as organizações que se orientam pela complexidade do paradigma emergente se orientem pelo paradigma da complexidade e adotem como modelo organizacional a Gestão por Competências. Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. É notório, portanto, que o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem as práticas de Gestão de Pessoas, mas também por iluminar a relação entre a estratégia da empresa, as competências organizacionais e as competências humanas, e, mais especificamente, as competências gerenciais.

A identificação, o desenvolvimento e a avaliação das competências gerenciais são elementos-chave para que a estratégia planejada para a organização seja desdobrada e se realize na prática. O mapeamento de competências gerenciais pode apresentar peculiaridades, mas geralmente foca a dimensão individual e inevitavelmente converge para a competência de “orientar-se para resultados”. Ou seja, mesmo que se compreenda competência como algo complexo, na prática as organizações avaliam competências por resultados, e não raro, de formas eminentemente pragmáticas e individualistas.

Muito freqüentemente, quando as organizações estão identificando quais as competências gerenciais que são necessárias, para dar sustentação às suas competências organizacionais, acabam por se deparar com um grande número de atributos, sendo a maioria deles, bastante subjetivos. Mas é importante destacar que as competências gerenciais não se limitam ao perfil idealizado de gestor, construído a partir de uma lista infindável de atributos: as competências gerenciais devem, sim, ser a expressão de uma visão compartilhada de competências, traduzida em práticas gerenciais complementares e articuladas, que tenham por base a compreensão da realidade organizacional circundante. Nessa perspectiva, o foco não está na definição de atributos de competências por conceitos, mas na aplicação prática das competências, privilegiando aspectos contextuais e relacionais, com ênfase nas interações, ao

conceituar a noção de competência (SANDBERG, 1996 e 2000; BOTERF, 2003; BITENCOURT, 2004).

Considerando a realidade prática das organizações, verifica-se que, embora invistam em Programas de Desenvolvimento Gerencial, os mesmos são ministrados para turmas de gestores, sendo que o foco dos processos de aprendizagem está em ampliar as competências dos indivíduos, e não em potencializar as competências gerenciais como uma construção coletiva. Isto é, trata-se a competência gerencial com demasiado foco nas competências dos indivíduos, que estão atuando como gestores, enquanto que, na prática do cotidiano organizacional, grande parte dos problemas de gestão está associada a: a) incongruências nos processos decisórios, que envolvem diferentes níveis hierárquicos; b) ausência de comunicação entre pares, que ocupam a liderança em áreas/setores interdependentes; c) competições (explícitas ou veladas), entre os próprios gestores, na busca de ampliação de poderes formais ou informais.

Curiosamente, toda e qualquer capacitação gerencial enfatiza a importância de fatores como: trabalho em equipe, relações interpessoais, visão sistêmica, compartilhamento de poder, disponibilidade para a aprendizagem contínua, etc. No entanto, a abordagem desses temas se sustenta na discussão de situações onde o líder deve conduzir/facilitar/aplicar esses conhecimentos junto a sua equipe de liderados. Embora exista esse discurso, na prática há uma tendência a negligenciar a discussão sobre os líderes como **integrantes** de equipes (se considerarmos gestores, de um mesmo nível gerencial, como pares) e/ou como participantes de processos decisórios, que envolvem diferentes níveis hierárquicos que devem estar sinérgicos e interdependentes em seu funcionamento.

Dessa forma, pode-se aproximar a noção de competência coletiva à competência gerencial, tendo em vista a necessidade de comprometer grupos de gestores num processo de construção de um significado compartilhado sobre quais são suas competências gerenciais, ao invés de entregar aos mesmos uma extensa lista de atributos de competências que geralmente caem em descrédito, por serem visivelmente descontextualizadas da possibilidade prática.

Como é enfatizado por Sandberg (2000), o desenvolvimento e a manutenção de competências distintas pode ser definida em termos de desenvolvimento da **visão compartilhada** do significado do trabalho. A interação entre as pessoas deve ser através do “criar sentido”, permitindo o surgimento de um entendimento alternativo ao atual que, articulado com o novo, possibilita um novo caminho para o conhecimento sobre o trabalho. Boterf (2003) sustenta, sobretudo, a idéia de que a competência deve manifestar-se coletivamente, evidenciando uma **competência de rede** na articulação entre os diferentes

níveis e diretrizes organizacionais. Para tanto, a empresa, em sua totalidade, deve ser considerada como um “sistema de competências”, onde “a competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquirida por si mesma, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas” (BOTERF, 2003, p. 231).

Assim, o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura organizacional e no significado das práticas de trabalho. O **processo** de formação e de desenvolvimento das competências é uma dimensão tácita, completamente inserida no contexto, baseada na experiência dos trabalhadores e na percepção que eles possuem sobre essa experiência vivenciada – isso é que gera o significado do trabalho, que é determinante na consolidação de competências.

Tomando como análise o relacionamento interpessoal em grupos, Moscovici (1995) destaca como competências-chave: empatia, capacidade de abertura e *feedback*, tolerância à frustração, capacidade de cooperação, habilidade para construir redes de relacionamento e flexibilidade nas relações em grupo, entre outras.

Morin (1996), ao abordar a noção de sujeito nos sistemas sociais refere que tal noção supõe a autonomia-dependência da noção de indivíduo, embora não se reduza a isso. Ou seja: considerando a complexidade da noção de sujeito, ela requer um tratamento objetivo, mas com finalidade subjetiva – é assim que esse princípio permite a auto-referência. Ser autônomo não significa ser independente e sim dependente energética, informativa e organizativamente, o que todos os indivíduos têm em relação ao ambiente. Assim, esses conceitos estão interconectados, considerando que auto-exo-referência remete à idéia de que um sujeito para referir-se a si mesmo, precisa referir-se ao seu mundo externo.

Em relação à intersubjetividade, Morin, que utiliza as expressões “subjetividade de todos nós” ou “subjetividade coletiva”, assinala três princípios subjetivos que estão associados. Os dois primeiros, indissociáveis, são o princípio de exclusão e o de inclusão, que permitem “integrar em nossa subjetividade outros diferentes de nós, outros sujeitos” (1996, p. 51), integrando a subjetividade pessoal numa subjetividade coletiva: nós. A combinação desses dois princípios, contudo, não se dá sem ambivalência, sem oscilação entre ações egocêntricas e ações abnegadas, sentimentos de acolhida e segregação. O terceiro princípio deriva do princípio de inclusão: é o de intercomunicação com o semelhante, que também pode oscilar entre ter muita comunicação e muita incomunicabilidade, mas invariavelmente temos a possibilidade de comunicar-nos – nem que seja comunicar nossa incomunicabilidade, o que efetivamente torna complexo esse terceiro princípio da intersubjetividade.

Ser flexível e estabelecer redes de relacionamento, por exemplo, não são

características desenvolvidas apenas pelo acesso à informação ou por seminários, estudos de caso ou leituras dirigidas. Por mais que essas atividades possam colaborar, não mobilizam, por si só, mudanças de atitude. Para isso é preciso implicar-se também com as dimensões subjetiva e intersubjetiva.

Baseados na abordagem teórica aqui apresentada, adotamos, como conceito norteador neste estudo, a noção de que competência coletiva de gestão é um conjunto de capacidades emergentes num grupo de gestores, num determinado contexto organizacional, que possibilitam obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, como por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc. Essa competência coletiva, embora tenha como uma importante origem a articulação das competências individuais do grupo, não está restrita a ela; é, fundamentalmente, a expressão da interdependência e da sinergia entre as “partes do todo”. Nessas “partes” há de se considerar aspectos tangíveis, tais como o desenho de um processo, a infra-estrutura, o modelo de gestão; e também aspectos intangíveis, como as características de clima e cultura organizacional, o nível de inter-relação entre as pessoas, a complementaridade e potencialização das competências desses indivíduos frente às demandas do contexto.

Diante do panorama discutido, emerge a questão-chave deste estudo: o desenvolvimento de competências coletivas de gestão. Embora seja freqüente a realização de Programas de Desenvolvimento Gerencial nas organizações, o foco dos processos de aprendizagem prioriza a ampliação das competências dos indivíduos, e não a potencialização das competências gerenciais como uma construção coletiva. Ou seja, como comprometer os gestores num processo de construção de competências gerenciais, ao invés de esperar que essas derivem apenas dos atributos de competências individuais que geralmente caem em descrédito, por serem visivelmente descontextualizadas da possibilidade prática?

Parte-se do pressuposto que essa vivência, como membros de uma equipe formada por gestores, pode lhes propiciar aprendizagens importantes no desenvolvimento de suas competências gerenciais, numa dimensão individual e coletiva, à medida que:

- são oportunidades para esses gestores, entre seus pares, trocarem sentimentos e experiências que não são facilmente compartilhados, quando os mesmos estão diante das equipes que lideram;
- a solidão própria de quem exerce o poder pode ser amenizada, pois a convivência propicia o conhecimento e o reconhecimento dos membros do grupo, permitindo a vinculação entre os mesmos;

- potencializa a coerência da ação gerencial nos diferentes níveis hierárquicos, isto é, a comunicação tende a tornar-se mais efetiva, os processos decisórios mais transparentes e a capacidade de aprendizagem organizacional é ampliada;

- a vivência em grupo possibilita o desenvolvimento individual na construção de uma identidade coletiva, pois a aprendizagem em grupo passa pela afetividade e pela dinâmica de contradições que o grupo vive, sendo por elas perpassado e, ao mesmo tempo, sustentado;

- as interações entre pessoas fazem surgir propriedades criativas que, às vezes, não surgem individualmente.

Nessa perspectiva, o processo grupal é tomado como um método de transformação de seus participantes, onde o movimento constante de perceber o outro, de diferenciar-se e confundir-se na relação com os semelhantes, de falar ou calar, utilizando-se de toda e qualquer linguagem como forma de expressão, permite o crescimento dos indivíduos e da coletividade na qual interagem. Por outro lado, os desafios na construção de competências coletivas de gestão são grandes, pois a despeito da modernização dos discursos já mencionados, ainda se verifica, na prática organizacional cotidiana:

- os resquícios, e em alguns casos a predominância, de modelos de gestão organizacional mecanicistas, lineares, hierarquizados;

- a dificuldade de estabelecer relações de interdependência (“rede”) entre níveis hierárquicos diferentes, pois a cultura de não-compartilhamento de poder ainda vigora;

- o baixo fluxo de comunicação, entre os diferentes subsistemas de poder, gera tomadas de decisões individuais e, não raramente, contraditórias no contexto organizacional, explicitando divergências e incompatibilidades entre as lideranças;

- que embora o conceito de “equipe” seja amplamente difundido e valorizado nas organizações, percebe-se que ele é aplicado apenas para designar relações de trabalho em grupos de liderados – e não entre líderes.

Considerando o exposto, o problema central investigado neste estudo discute: quais as possibilidades e quais as limitações da construção de competências coletivas de gestão a serem desenvolvidas nos processos grupais, considerando a subjetividade e intersubjetividade dos participantes?

2 O MÉTODO

Optamos neste estudo por uma abordagem metodológica qualitativa, adotando a estratégia do estudo de caso.

Cabe salientar que a abordagem metodológica da pesquisa é, predominantemente, de caráter qualitativo, em função do objeto de estudo e dos objetivos definidos. A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, analisando a interação de variáveis, de modo a identificar e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ampliando e aprofundando o entendimento de particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999).

No entanto, na análise foram levados em conta dados quantitativos e qualitativos, por entender que a dissociação entre o quantitativo *versus* qualitativo, é uma discussão superada na contemporaneidade (BAUER e GASKELL, 2002). Segundo Minayo e Deslandes (2002), a integração das duas abordagens (quanti-quali), identifica as competências específicas e os campos comuns, que podem ser construídos pela perspectiva da interdisciplinaridade ou da triangulação de técnicas de coleta de dados do estudo. Essa abordagem, que enfoca a complexidade e processualidade na pesquisa, caracteriza o Modelo Dialógico como viés metodológico.

O estudo de caso justifica-se, na medida em que a pesquisa é realizada de forma a explorar e a analisar, em profundidade e detalhamento, o tema em questão, limitada à realidade de uma única organização (VERGARA, 1991; YIN, 2001). Para Yin:

[...] em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (2001, p. 19).

Outra observação pertinente é a de Stake (1998), que refere o estudo de caso como um processo de aprendizagem e, ao mesmo tempo, como um produto da aprendizagem construída, onde pesquisador e pesquisado aprendem mutuamente o entendimento e a compreensão do caso estudado.

Em relação aos fatores que motivaram a escolha dessa empresa para o desenvolvimento desse estudo, destacamos que:

- trata-se de uma empresa com credibilidade no mercado, que está em um processo de crescimento e expansão em nível nacional e internacional;

- há vários anos, possui parceria com uma universidade da região, e reconhecidamente investe em capacitação e desenvolvimento de seus trabalhadores;

- em 2005, lançou o Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais – PDCG, em parceria com uma universidade, objetivando o desenvolvimento de gestores, para refletirem e apropriarem-se do seu papel, visando com isso atualização e qualificação, no que se refere ao desenvolvimento de suas competências;

- o fato de a pesquisadora ter desenvolvido, enquanto consultora no PDCG, o primeiro módulo denominado “Desenvolvimento de Liderança – aspectos comportamentais” foi desencadeante da possibilidade de seguir pesquisando sobre as possibilidades e limitações da construção de competências coletivas no processo grupal desse grupo de gestores.

Assim, temos como unidade de análise da pesquisa uma empresa de grande porte, do segmento metal-mecânico, localizada no Vale do Rio dos Sinos. Os participantes da pesquisa são os integrantes do corpo gerencial da empresa: 03 diretores (alta administração); 15 gerentes (gerência intermediária); 32 supervisores e líderes de equipes (lideranças operacionais). Na média, esses gestores estão nessa empresa há 9 anos e 8 meses.

De acordo com o delineamento da pesquisa, os dados foram coletados, inicialmente, através de um questionário, já validado, sobre Competências Emocionais de Grupo¹. Três fatores foram importantes na escolha desse questionário, como dispositivo da intervenção no grupo de gestores: 1) o instrumento já ter sido validado para a realidade brasileira; 2) a ênfase que foi dada, ao longo do PDCG, à questão das competências que o líder precisa desenvolver para liderar e para integrar grupos; ou seja, esse era um assunto atual e pertinente ao grupo pesquisado; 3) a abordagem, no questionário, de categorias de competências emocionais relevantes ao desenvolvimento de competência coletiva: compreensão interpessoal, criação de recursos para trabalhar com emoção, criação de um ambiente afirmativo, solução pró-ativa de problemas, compreensão organizacional.

Posterior à aplicação do questionário, foi organizado um grupo de discussão onde os gestores foram informados sobre os resultados do questionário e baseado neles foi estimulada a troca de percepções entre eles sobre as experiências vivenciadas como grupo. Além disso, discutiram suas compreensões sobre competências de liderança, bem como a repercussão

¹ CLOSS, Lisiane (2004). *Estudo Transcultural sobre Competência Emocional Grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração – Modalidade Acadêmico. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

dessas compreensões, na subjetividade e intersub

A vida é um feixe de qualidades emergentes resultantes do processo de interações e de organização entre as partes e o todo; esse feixe emergente retroage sobre as partes, interações, processos, parciais e globais que o produziram (MORIN, 2002a, p. 261-262).

Diante disso, a noção de sujeito como produto e como produtor no processo intersubjetivo de produção no grupo, proposta por Morin (2001, 2002^a e 1996b), bem como seu entendimento de que é na interação sistêmica que se dá essa recursividade, instigou um novo olhar para essa análise dos dados.

Sem perder de vista esses pressupostos metodológicos de Morin e de autores como Behrens (2006), que abordam a epistemologia da complexidade, retomamos a análise dos dados, nas dimensões individual e coletiva, sob a perspectiva do *conteúdo* e do *discurso*.

Para Richardson (1999), a Análise de Conteúdo trata de compreender melhor um discurso oral ou escrito (num monólogo, diálogo, comunicação em grupo restrito ou em comunicação de massas), aprofundar suas características e extrair seus momentos mais importantes. A técnica de Análise de Conteúdo permite, pois, descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado.

Moraes (1994) conceituou a análise de conteúdo como “um esforço para aprofundar a compreensão de um texto ou um conjunto de textos, esforço este a ser expresso através de um

o movimento do discurso. E “*Dis-cursus* é originalmente, a ação de correr para todo o lado, são idas e vindas [...]” (BARTHES, 1991, p. 1).

Nesse sentido, é perceptível que há uma inter-relação entre o que se preconiza como análise (qualitativa) de conteúdo e análise de discurso. E essa inter-relação foi um elemento norteador na estruturação da técnica de análise dos dados de estudo.

Uma vez que os DSCs do Grupo de Discussão estavam realizados, foi feita uma releitura dessas análises, extraíndo dali, pelo recurso da análise qualitativa de conteúdo, os conteúdos dos discursos e sistematizados a partir das quatro questões norteadoras. Então, voltei à íntegra da transcrição dos dados, para capturar os fragmentos dos diálogos mais relevantes e sinalizadores da intersubjetividade pulsante no processo grupal.

Mas, nesse processo dinâmico, instigante e, não raro, angustiante, de trabalhar na análise dos dados, tomamos contato com a proposta de método sistêmico. Percebemos que os fundamentos do pensamento sistêmico corroboravam aspectos da epistemologia da complexidade. A linguagem sistêmica, que “é um dos instrumentos utilizados para colocar em prática as idéias sistêmicas” (ANDRADE *et al*, 2006, p. 56), possibilita ler, conceituar e comunicar a complexidade das situações.

Inspirados também pelo método sistêmico, verificamos a possibilidade de fazer uma transcrição em linguagem sistêmica, a partir da análise qualitativa de conteúdo do grupo de discussão. O grupo de discussão, portanto, foi gravado e transcrito, gerando dados para a análise textual qualitativa e para a construção de um mapa sistêmico. O mapa sistêmico foi estruturado pelo processo de transcrição em linguagem sistêmica, a partir da análise textual qualitativa do grupo de discussão na qual os dados coletados são integrados, abstraindo-se as variáveis que sugerem relações de causas e efeito, validando-as com o referencial teórico e buscando uma lógica de compreensão que não se limite à linearidade das questões investigadas no estudo (SENGE, 1999; ANDRADE *et al*, 2006).

Houve, ainda, um terceiro momento, quando retornamos ao grupo para apresentar os resultados do grupo de discussão. Tais resultados foram sintetizados no mapa sistêmico que registrou e identificou a noção de competência coletiva desse grupo de gestores.

A seguir, o quadro-síntese da abordagem metodológica do estudo:

TÍTULO	Desenvolvimento de Competências Coletivas de Gestão: uma análise sobre o processo grupal.
TEMÁTICA	Competências coletivas de gestão em processos grupais.
OBJETO	Compreensão das possibilidades e limitações do desenvolvimento de competências coletivas de gestão nos processos grupais dos gestores.
PROBLEMA DE PESQUISA	Quais as possibilidades e quais as limitações da construção de competências coletivas de gestão serem desenvolvidas em processos grupais, considerando a subjetividade e intersubjetividade dos participantes?
QUESTÕES DE PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> - Como viabilizar que as demandas provenientes da implantação de um modelo de Gestão por Competência, nos quais a subjetividade e intersubjetividade são fundamentais, sejam incorporadas nas práticas desses líderes e se desdobrem coletivamente, em atitudes coerentes com os discursos cognitivamente proferidos? - É possível estabelecer um fluxo de comunicação efetiva entre diferentes subsistemas de poder, nos níveis hierárquicos de gestão? - Como é possível estabelecer processos decisórios compartilhados, entre os diferentes níveis hierárquicos de gestão?
CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	Abordagem metodológica qualitativa, fundamentada numa epistemologia sistêmico-complexa, e tendo como estratégia o estudo de caso.
OBJETIVO GERAL	Analisar as possibilidades e limitações do desenvolvimento de competências coletivas de gestão, considerando a subjetividade e intersubjetividade dos participantes, ao longo dos processos grupais.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Questão-norteadora do Grupo de Discussão
Identificar as implicações da lógica de gestão por competências na intersubjetividade do grupo de gestores.	<ul style="list-style-type: none"> - Percepções sobre o grupo de gestores, a partir dos resultados do questionário: “Competências Emocionais do Grupo”. - Qual o conceito de competência coletiva que vocês acham que existe na empresa?
Avaliar que aspectos dos processos grupais na organização impactam como fator de desenvolvimento coletivo das competências gerenciais.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as melhorias que vocês estão percebendo nessa aprendizagem de construção de competências coletivas de gestão na empresa? - Quais são as limitações/dificuldades que vocês estão percebendo nesse processo de construção de competências coletivas de gestão na Empresa?
Discutir a interdependência entre estrutura hierárquica e a intersubjetividade, tendo em vista as possibilidades e as limitações da construção de competências coletivas de gestão.	
SUJEITOS DA PESQUISA	Grupo de gestores dos três níveis hierárquicos da empresa (cerca de 50 pessoas).
PRESSUPOSTOS E TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS	<p>Análise qualitativa de conteúdo, contemplando fragmentos de discursos individuais e coletivos, integrados numa transcrição sistêmica.</p> <p>Discussão das análises realizadas, ampliando a compreensão à luz do referencial teórico.</p>

Quadro 1: Abordagem metodológica do estudo

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe salientar que as intervenções no grupo de gestores buscaram validar, externa e internamente, o que o grupo produzia a cada encontro, como ilustra o quadro abaixo:

Momentos	AÇÕES DESENVOLVIDAS	
	VALIDAÇÃO INTERNA	VALIDAÇÃO EXTERNA
1º Momento	Aplicação do questionário sobre “Competências Emocionais de Grupo”.	Análise estatística do questionário.
2º Momento	1º Grupo de discussão: apresentação e validação interna da pesquisa sobre Competências Emocionais de Grupo e discussão sobre a noção de Competência Coletiva de Gestão.	- Degravação do encontro realizado com o grupo; - Análise textual qualitativa dos dados coletados; - Estudo para elaboração de um mapa sistêmico; - Construção do mapa sistêmico sobre a noção de competência coletiva.
3º Momento	2º Grupo de discussão: apresentação e validação interna do mapa sistêmico sobre a noção de competência coletiva.	- Degravação do encontro realizado com o grupo; - Análise textual qualitativa dos dados coletados; - Estudo para elaboração do dispositivo a ser utilizado no próximo grupo de discussão.

Quadro 2: Ações desenvolvidas para a validação das intervenções

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse processo metodológico, a análise dos dados emergentes das discussões do grupo, visava à compreensão teórica do material empírico (validação externa); ao passo que ao trazer uma releitura da própria produção do grupo de volta ao grupo de discussão, possibilitou, não apenas a recorrência da discussão, mas fundamentalmente, uma recursividade sistêmica (validação interna). Para Morin (2002a), o princípio do circuito recursivo traz a idéia de regulação, autoprodução e auto-organização. Nele, os processos ou as relações seguem um curso inesperado, embora possam ter parâmetros definidos por metas, prazos, indicadores que simultaneamente interagem e definem o curso das ações. Nesse sentido, o processo de validação desenvolvido no estudo contempla os princípios da complexidade-sistêmica.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Entendemos como resultados nessa pesquisa o próprio *processo grupal*, isto é, a trajetória do grupo em cada encontro, suas transformações, conforme podemos sinalizar anteriormente. Assim, transitando entre a objetividade e a subjetividade desse processo de pesquisa, apresentamos a seguir os resultados que consideramos mais ilustrativos do propósito desse estudo sobre o desenvolvimento de competências coletivas de gestão.

No segundo encontro com o grupo, que teve a participação dos 50 gestores, os resultados dos dados do questionário foram apresentados em gráficos, com os escores (em escala Likert, de 1 a 7) em cada competência que o instrumento aplicado avalia. A seguir estão reproduzidos os resultados gerais relativos às nove competências investigadas:

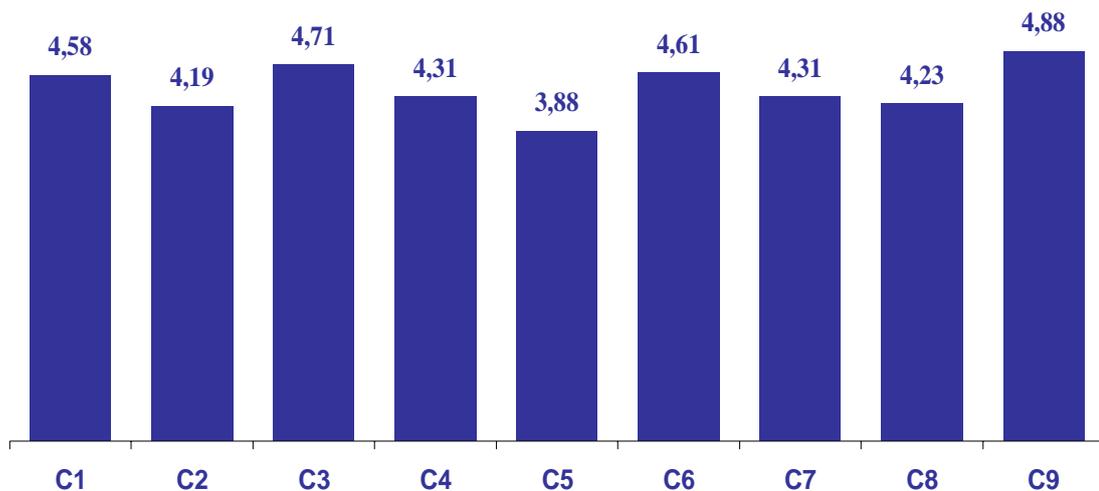


Gráfico 1: Médias por competência, avaliada no questionário de competências emocionais de grupo²

Fonte: Dados da pesquisa

- Competência 1 – Compreensão interpessoal
- Competência 2 – Confronto de membros que rompem as normas
- Competência 3 – Comportamento atencioso
- Competência 4 – Auto-avaliação da equipe
- Competência 5 – Criação de recursos para trabalhar com emoção (↓)
- Competência 6 – Criação de um ambiente afirmativo
- Competência 7 – Solução pró-ativa de problemas
- Competência 8 – Compreensão organizacional
- Competência 9 – Criação de relações externas (↑)

² A amostra total deste estudo é formada por 39 questionários válidos. Quanto às características dos entrevistados, a maior parte encontra-se no grupo de liderança técnica operacional, possui curso superior incompleto e estão, em média, há 9 anos e 8 meses na empresa (Anexo A).

No grupo de discussão, que durou quatro horas, iniciou-se o debate com os resultados integrais do questionário, para que, em subgrupos, os resultados fossem comentados. O objetivo era buscar uma compreensão das características do grupo de gestores, a partir da percepção que eles tinham sobre os resultados que apareceram na análise dos questionários. Após esse momento inicial de trabalho, nos subgrupos que se formaram aleatoriamente, os gestores passaram a discutir o produto dos subgrupos no grande grupo.

Como resultado do processo foi possível observar que, ao tomar contato com os resultados do questionário, as pessoas, que foram aleatoriamente agrupadas em oito subgrupos, começaram a compartilhar suas percepções sobre como essa “fotografia” das competências emocionais do grupo tomava forma e expressão na dinâmica do cotidiano, revelando nuances da prática gerencial na empresa.

As divergências de opiniões sobre a interpretação dos resultados também foram aparecendo nas falas dos subgrupos, como se verifica no seguinte comentário:

Há dois grupos que se posicionaram bem claramente: “Olha tá tudo certo!” Mas há um grupo que tá dizendo: “Olha! Mais ou Menos! Mais ou Menos! Metade sim, metade não! Metade concordo contigo, metade não concordo!”

A fala acima faz referência ao sentimento predominante entre os líderes operacionais. Na discussão tenderam a afirmar que há entre eles, uma maior comunhão de pensamento, enquanto que em níveis hierárquicos superiores (gerência e direção), o comportamento é mais plural:

[...] na liderança técnico-operacional todos têm uma linha de pensamento mais ou menos homogênea, que foi o que deu o resultado aqui (questionário). Na alta administração, na gerência intermediária já houve uma variação (nos resultados do questionário), ou seja, o “ranço” é maior.

Esse sentimento presente entre os líderes operacionais pode estar evidenciando a percepção da hierarquia: “nós” - líderes operacionais, em maior número e mais próximos do “chão de fábrica”, e “eles”, “nossos chefes”[...] Se nos remetermos às definições de Echabe e Gàrate (1996), podemos considerar que os líderes operacionais ainda estão mais identificados com o lugar de “dominados” nessa relação hierárquica, e não de “dominantes”. Para esses autores, os dominantes são aqueles que estão num lugar de poder outorgado pela organização, que lhes permite influenciar a situação dos dominados, à medida que exercem o poder.

Por outro lado, há o entendimento de que o número reduzido de pessoas no grupo da alta administração facilita a troca de *feedback*, o que é mais difícil entre as lideranças

operacionais e gerências. Essa percepção se justifica se considerarmos que a capacidade de abertura interpessoal é determinante no processo de dar e de receber *feedback*, isto é, quanto mais as pessoas se aproximam e se conhecem, mais constroem confiança no vínculo interpessoal (MOSCOVICI, 1995).

Um fator crítico emergente no grupo de discussão foi a percepção de pouca clareza do papel de liderança, o que, entre outras conseqüências, faz com que as ações dos líderes tendam a se concentrar mais em aspectos operacionais (controle de tarefas, por exemplo), do que na gestão de pessoas. Dentro disso se revela a dificuldade na definição das responsabilidades, bem como nos limites da autonomia e no âmbito de tomada de decisão dos líderes, fatores que não estavam suficientemente esclarecidos na empresa.

Segundo Katzenbach e Smith (1993), uma das razões da ineficácia das equipes é o desconhecimento ou as incertezas sobre suas metas. Para González (1996), a efetividade dos resultados de uma equipe sustenta-se na interdependência organizada para a realização de uma tarefa. Interdependência que não é estática e sim dinâmica e adaptativa, para a qual os membros necessitam coordenar seus esforços desempenhando diferentes papéis e funções.

Pode-se observar também, que os gestores, nos diferentes subgrupos, convergiram para a idéia de que “a verdadeira função ou papel de cada gestor, de cada liderança ainda são confundidos”. Ou seja, as articulações entre os níveis de responsabilidade e de competência não estão claras, existindo a necessidade de que seja mais trabalhada a competência coletiva entre os gestores “[...] para se preocuparem mais uns com os outros, [...] dar ajuda”.

A necessidade de estabelecer maiores níveis de inter-relação, através da ajuda mútua e apoio em situações cotidianas, evidencia que há uma demanda para que esse grupo de gestores desenvolva estratégias coletivas para a aprendizagem de competências de liderança, que se vinculem ao desenvolvimento subjetivo e intersubjetivo das pessoas na organização (GOLEMAN *et al*, 2002; DAVEL e VERGARA, 2001).

A dificuldade de compreensão do papel da liderança foi um aspecto de alta recursividade nas falas do grupo, ao longo de todo o encontro, como é ilustrado na análise feita por um dos subgrupos sobre os resultados do questionário:

Não é do dia pra noite que a gente vai ficar entendendo o papel e todas as entrelinhas, todas as informações, todos os recados que estão sendo dados, todos os treinamentos que tão sendo passados, entendeu? Tem pessoas que vão ter uma velocidade maior de entendimento do papel, outros vão ter uma velocidade menor, então vou dizer pra vocês sinceramente que, eu tô num processo de desenvolvimento e entendimento do meu papel e tenho coragem de dizer isso.

A pouca clareza do papel e das funções de liderança que é mencionada está associada a outros dois pontos, que emergiram no grupo quando discutiam os resultados do questionário sobre as competências emocionais do grupo: a questão da amizade e a dificuldade de lidar com a emoção.

A questão da amizade, do que é ser amigo, “dentro e fora” da empresa, de qual a compreensão do grupo sobre o que é ser amigo, sobre o quanto o líder pode ou deve ser amigo de seus liderados. As discussões foram intensas no grupo, e as pessoas foram enfáticas ao manifestarem sua posição. Algumas falas significativas na discussão desse aspecto:

Uma coisa que a gente percebe nessa questão de amizade ou coleguismo ou profissionalismo, acho que todo mundo é profissional, agora, tu acaba dando um senso de urgência, uma tolerância maior, pra aquelas pessoas que tu tem maior afinidade.

Tem que ser profissional, tu tá sendo profissional, mas aquele que tu te relaciona melhor no teu dia a dia tu dá uma certa preferência pra ele. Isso é inconsciente até! Tu acaba favorecendo uma ou outra pessoa inconscientemente.

Amizade é depois das seis horas (término do horário de trabalho).

Amigo pra mim é aquele amigo que frequenta a minha casa, que eu frequento a casa dele, que eu saio fim de semana com ele, que eu tenho um relacionamento extra-empresa com ele! (risos) Isso é amigo pra mim. Colega de empresa é colega de empresa.

Eu sou amigo... Se eu sou na empresa eu sou fora da empresa igual. Amigo eu sou amigo igual, dentro ou fora da empresa. Agora isso não quer dizer que eu vá ser conivente com alguma coisa, de uma amizade minha dentro da empresa. Para trabalhar com as pessoas, é preciso conhecê-las, independente de ter amizade ou não.

[...] por mais que eu seja amigo dele, que eu vê que ele tá errando tem que chegar e cutucar ele! Porque o que acontece hoje dentro da (empresa), não é em um setor, é em vários setores, ao menos se nota, que, “se é meu amigo eu não vou (dar *feedback*)”[...] Eu acho que aí que tem que haver uma grande mudança [...].

Foi referido também que as amizades podem ter códigos de ética que nem sempre estão de acordo com o código de ética da organização, onde existem “amizades por interesse” e tal como na escola, “os que cumprem todas as regras” e seguem o código institucional, que são excluídos pelos colegas. O grupo se dá conta de que esse é um tema polêmico, sendo que alguém verbaliza: “Até onde que a amizade é boa ou ruim? E até onde isso ajuda a ter um grupo que trabalhe unido e que olhe para o norte? Nós temos um conflito de entendimento [...]”.

Podemos pensar que o “código de ética” referido no grupo de discussão, não estaria relacionado com as regras da amizade, visto que de acordo com Eribon (1996), que refere

Foucault quanto à ética da amizade, esse “código de ética” nas relações de amizade deve ser algo vazio, não preestabelecido. Deve ser capaz de oferecer ferramentas para a criação de relações variáveis. Não tem um programa constituído. A amizade não tem forma de unanimidade consensual, é livre, e aponta para o desafio, não para a submissão do outro. Para Lisboa e Koller (2003), a amizade é uma ligação, uma interação entre duas ou mais pessoas, ela é recíproca, de livre escolha, voluntária, de preferências mútuas, com forte componente afetivo e sem tempo de duração. Nessas concepções, portanto, a amizade não está atravessada por relações de poder, como ocorre nas situações de trabalho mencionadas no grupo. Ou seja, estabelecer amizade com seus liderados não é, nem poderia ser uma atribuição do papel de liderança, visto que a construção desse vínculo social é caracterizada pela espontaneidade, reciprocidade simétrica, não-fixação num contexto determinado, igualdade, controle interativo (ALIATTI, 2004).

Isso seria uma simplificação de algo que é complexo? Quer dizer, existe a amizade assim descrita na teoria e, de outro lado, não poderia haver amizade entre colegas de trabalho? Não se trata, no entanto, de dicotomizar o vínculo profissional do vínculo de amizade, pois a complexidade das relações humanas atravessa, na prática, esses espaços da casa, da rua e do trabalho (DA MATTA, 1991). É possível que existam, sim, vínculos de amizade entre colegas de trabalho, ou mesmo entre líderes e liderados. Neste caso, é preciso considerar que um dos critérios da formação e manutenção da amizade, como afirma Aliatti (2004), é o ser capaz de fazer e receber advertências, o que será válido se for feito sem maldade e de modo que o amigo aceite, pois amigos são capazes de perceber, são empáticos aos sentimentos e necessidades uns dos outros e buscam a satisfação mútua.

Por mais que as políticas de Gestão de Pessoas estejam definidas para orientar a prática gerencial em processos seletivos e avaliativos, entre outros, há uma ampla dimensão subjetiva e intersubjetiva constantemente sendo mobilizada. O quanto o gestor pode ser mais complacente com quem tem “mais afinidade”, ou como pode se sentir constrangido ao ter que dar um *feedback* negativo a um “amigo”, ilustram esse nebuloso campo de intersecção entre “o lado pessoal e o lado profissional”. Para Marques (2004, p. 128):

O mais importante no “ser amigo” não está nos sentimentos nem nas emoções, mas no relacionamento em si, na construção e reconstrução permanente de fluxos de comunicação que ampliam os horizontes de compreensão e revigoram os laços de confiança, tornando as pessoas mais seguras, por estarem apoiadas em um sentimento de comunidade e de união.

Ser amigo no ambiente de trabalho demanda, portanto, um grau elevado de competência emocional, pois não se trata de “separar” amizade e trabalho, e sim compreender como esses vínculos, diferentes em seus propósitos e motivações, se entrelaçam no cotidiano, e quais as repercussões disso no desempenho profissional, nas tomadas de decisão, nos processos de avaliação e *feedback*, nas negociações e administração de conflitos, enfim, nas atribuições e responsabilidades de líderes e liderados.

Ao que parece, o conflito de entendimento do grupo sobre a questão da amizade está relacionado à dificuldade desse grupo de gestores em lidar com a emoção. Seria algo como lidar com o que está para além do papel do líder e querer ingressar no seu jeito particular de ser líder, ou seja, em sua subjetividade e intersubjetividade?

A pouca clareza do papel e das funções de liderança também está associada à dificuldade de lidar com a emoção, como se constatou na discussão do grupo e, corroborando com isto, a competência que alcançou o menor escore foi a “criação de recursos para trabalhar com emoção”.

Inicialmente, essa dificuldade foi interpretada pelo grupo com uma declaração que rendeu muitas risadas: “emoção é frescura!”.

Mas o riso diminuiu quando alguém no grupo comentou: “A gente não consegue trabalhar com a emoção. A gente acha que isso é frescura! Mas é porque a gente não consegue trabalhar com isso ainda”. A continuidade das discussões permitiu evidenciar a dificuldade desses gestores de reconhecer (os liderados) e de se reconhecerem (enquanto líderes) como sujeitos, e não apenas como trabalhadores que têm tarefas a desempenhar. Os participantes pontuaram que falta tempo para discutir sentimentos e frustrações dos liderados no horário de trabalho, e que nas reuniões também não há espaço para isso. Percebe-se que o grupo compreende que essa falta de tempo faz com que eles, nos diferentes níveis hierárquicos, não dêem *feedbacks* positivos e não disponibilizem tempo para os liderados se expressarem:

As lideranças não dão tempo aos subordinados parar e pensar para falar as coisas; acabam passando por cima!

A gente vê que uma pessoa está desanimada, mas não vai procurar saber o que ela tem.

A gente não se importa muito com a emoção das pessoas.

Os fragmentos das falas acima explicitam a inabilidade para fazer o que Davel e Vergara (2001) chamam de “gestão com pessoas orientadas pela subjetividade”, onde uma das sensibilidades necessárias está vinculada à dimensão da “interioridade, prazer, emoção e

gênero”, e pressupõe a capacidade para expressar e respeitar as emoções de outros no dia-a-dia de trabalho. Já na dimensão “conhecimento, comunicação e poder”, percebem-se limitações quanto à sensibilidade para “estimular uma comunicação entre as pessoas, baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas” (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 311).

Coaching e feedback são práticas centrais na ação de líderes, tendo em vista que propiciar o desenvolvimento das pessoas é, hoje, uma competência de liderança para as organizações que necessitam não apenas produzir, mas inovar para manterem-se competitivas no mercado. Quando o grupo de gestores afirma que não possui tempo para acompanhar e avaliar pessoas, presume-se que a gestão de pessoas ainda não é compreendida como um fator-chave no papel da liderança. Senge (1999) destaca que o “saber ouvir”, com sensibilidade para integrar sinais verbais e não-verbais na comunicação (gestos, expressões, posturas, etc.), é uma competência essencial aos líderes que visam a atuar como agentes de mudança, potencializando todas as contribuições advindas de suas equipes.

Emergiram também reflexões sobre a hierarquia existente na organização, bem como os diferentes âmbitos de poder em cada nível hierárquico. Essa referência surge, contudo, de forma jocosa no discurso: “E aí tem, como se falou de pirâmide, ou qualquer outra situação, tem os que mandam e os que acham que mandam também, né!”.

A questão da hierarquia é apontada como uma dificuldade na construção da competência coletiva, sendo que há um entendimento de que diante da “pirâmide” as pessoas tendem a ter mais receio em se expor e pedir ajuda, buscando com isso soluções individuais ou mesmo o ocultamento dos problemas:

[...] o grupo dela (*líder operacional*) tinha algumas dificuldades e estava precisando de ajuda, mas há a dificuldade na reunião de dizer: “Olha, eu tô precisando de ajuda, quem mais pode fazer?” Que na realidade é essa disponibilidade de estar lá dizendo: “Olha! Tô precisando [...]” Só teve de uma pessoa, enquanto na realidade tinha outras que também precisavam que não conseguiram isso, então na realidade assim, tem essa questão da pirâmide! Existem as fatias e a dificuldade está na pessoa transpor as outras fatias.

Por outro lado, o grupo faz referência à “política de portas abertas” e reconhece que há uma mudança positiva, que vem ocorrendo gradualmente na empresa, em comparação a alguns anos atrás, onde as pessoas não dispunham de informações, pois “tinha porta em tudo que era sala, era tudo sala fechada, era diferente, como um todo, não só o ambiente físico, mas também no lado mais emocional da coisa”.

Alguns participantes entendem, contudo, que apesar da política de portas abertas, os gerentes “ainda fazem o meio de campo” entre a alta administração e as lideranças técnicas, ou seja, essa política é facilitada quando a gerência se interpõe entre os outros dois níveis hierárquicos, aproximando-os. Durante a discussão desse ponto, foram retomados os dados do questionário, sendo que um participante faz uma leitura síntese, apontando que emergiam ali duas percepções diferentes: um grupo acha que está tudo bem, com a política de “portas abertas” (alta administração e gerência), e outro grupo (liderança operacional) que está dizendo: “Olha, mais ou menos [...]. Não está tão bem assim!”.

Motta (1996) se refere ao nível tático da liderança, como “gerência sanduíche”, fazendo alusão ao complicado lugar que ocupam **entre** os outros dois níveis – executivo e operacional. Esse autor destaca que, quanto mais hierarquizada a estrutura, mais a gerência é demandada nesse papel de interlocução dos extremos, o que pode acarretar em distorções na comunicação e jogos de poder.

Na seqüência, surgem questionamentos sobre o quanto os líderes estão realmente “de cabeça aberta”, dispostos a ouvir e apoiar:

A pergunta é: Pra eles (liderados) as portas estão abertas? De a gente (lideranças) aceitar sugestões, os projetos, as idéias [...] Mas isso é uma realidade? Eles têm o apoio, realmente da gente?

Em contrapartida, um dos diretores enfaticamente diz que a questão não é se “a porta está aberta”, a questão é saber se as pessoas querem se expor e “entrar na porta que está aberta”:

Até onde eu quero me expor? Então é essa! A discussão é essa! Se a porta tá aberta ou não tá aberta, eu quero entrar nessa porta? Entendeu? Eu quero entrar nessa porta? A leitura tem que ser essa!

Esses questionamentos remetem ao fato de que mudanças nas políticas e práticas da organização, embora compreendam, pontualmente, uma comunicação objetiva de uma nova diretriz, precisam ser trabalhadas numa perspectiva de médio-longo prazo para que possam ser internalizadas na cultura da organização e se manifestem como valores compartilhados no comportamento organizacional. Schein (1986) define cultura como um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Para Morgan (1996), ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma

referência ao processo de construção da realidade, que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases, que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo. A cultura de uma organização reflete, pois, os sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos.

Ou seja, não basta remover paredes e abrir portas, é preciso construir uma visão compartilhada no processo de mudança da cultura, desenvolvendo a capacidade das pessoas de participação, de abertura e *feedback*, para que o discurso anunciado seja percebido como uma prática efetiva. O distanciamento entre o que é proferido e o que é realizado impacta, sobretudo, na credibilidade do que está sendo proposto (FAGUNDES, 1999).

O material empírico e as idéias dos autores mencionados acima sugerem ora uma, ora outra variável que influenciariam mais decididamente na possibilidade de uma maior ou menor abertura para que as questões subjetivas possam participar do fazer cotidiano. Restringir-se a uma dessas possibilidades significa a redução do problema a uma única variável. A linha de raciocínio que viemos desenvolvendo sugere, porém, que devemos estar atentos às contribuições individuais, às políticas e práticas da empresa, bem como da sua cultura que, segundo vimos, é também influenciada pela sociedade à qual faz parte a empresa. Assim, precisamos levar em conta, à luz do pensamento sistêmico, a noção multicausal na compreensão das relações causa e efeito e na definição de intervenções nessa realidade.

[...] os valores culturais, a estratégia organizacional e a própria estrutura organizacional têm como conseqüência a combinação de diferentes saberes em torno das pessoas e cada combinação de conhecimentos exigirá distintas habilidades/atitudes (SANTOS, 2001, p. 545).

Quanto à compreensão do grupo sobre o que é competência coletiva de gestão na empresa, ficam evidentes as noções de união; objetivo comum compartilhado de “*remar para o mesmo lado*”; capacidade do grupo de tomar decisões coerentes, com o mesmo foco; a busca de resultados organizacionais, e não setoriais. Além desses fatores, a fala de um supervisor teve especial repercussão no grupo:

[...] não existe um fórmula matemática (para definir competência coletiva), existe é tu focares uma pessoa que está fazendo um trabalho bem-feito e tu tentares seguir o passo dessa pessoa, seguir os passos dela. E a empresa também mostrar pra nós aonde quer chegar.

Foi possível observar que essa manifestação teve “eco” no grupo, provavelmente por expressar, de forma pontual, impressões e sentimentos que circulavam naquele coletivo. Um dos subgrupos, por exemplo, começou a explicar a sua percepção sobre o que é competência coletiva, utilizando como analogia o futebol, destacando que o importante é aproveitar no grupo as potencialidades de cada integrante para o todo “fazer gol”, pois “no time não tem onze Ronaldinhos Gaúcho!”.

A partir das verbalizações do grupo, podemos identificar que articulação, sinergia e interdependência são noções presentes nas definições que o grupo constrói sobre competência coletiva. Esses dados empíricos se aproximam do que Boterf (2003) preconiza ao escrever sobre competência coletiva, destacando seu caráter sistêmico.

Quanto ao momento do grupo de gestores, em relação a essa formação da competência coletiva, todos entendem que ela “existe em partes, não é no geral”, pois falta ainda compreender que “equipe não é só a minha área”. Ou seja, o conhecimento do que é a competência coletiva se dá numa velocidade relativamente rápida, mas a manifestação dessa compreensão cognitiva, em termos de habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser), é mais lenta, possui outro ritmo. O grupo aponta, ainda, que é preciso trabalhar coletivamente nessa construção, rompendo com as tendências de “achar culpados”, e de “procurar o erro no vizinho” e buscando uma maior participação de todos na solução de problemas. Nessas falas podemos observar que, o grupo constrói o entendimento de que não se pode atribuir os erros aos outros e sim pensar que o erro é sistêmico. Ou seja, os erros estão presentes na rede, e podem e aparecem aqui ou acolá.

Também evidenciam a necessidade de trabalhar mais a **comunicação** para que sejam afinados os distintos conceitos, as diferentes compreensões sobre os objetivos e rumos que o grupo deverá seguir, desdobrando as informações que recebem em.8(sim)8pD[(as dif)w[apres que

que ponto as pessoas querem “diminuir a altura da pirâmide”, ou seja, querem se expor mais e ampliar suas responsabilidades. A fala de um gerente sintetiza:

Tá faltando maior envolvimento de todos e uma maior participação, seja de se expor, ou seja, de atitude, né! De começar a ver quando precisa dessa ajuda, chegar e falar mesmo.

Aparece ainda, a tendência a evitar a confrontação, na análise tecida por um subgrupo:

[...] muitas vezes as pessoas não colocam suas idéias ou deixam de colocar atividades em funcionamento, em puxar algumas melhorias, algumas atividades, em função da questão de evitar confrontação, ninguém gosta de discutir, ninguém gosta de fazer a confrontação, mas faz parte do processo, e todo mundo tem que entender isso.

A dificuldade dos líderes conciliarem ações operacionais com a gestão de pessoas volta à discussão como uma dificuldade central do grupo, na fala de um gerente:

O que está difícil de colocar na prática é a “saída operacional” (entre aspas!) e a influência sobre as pessoas. A gente sabe que, realmente, no nosso dia-a-dia é muito difícil [...]. [...] não é largar o nosso operacional, é conciliar as duas coisas. Mas como é que a gente vai conseguir fazer isso?

Parece que se instaura aqui um círculo vicioso, à medida que há o desejo e a consciência de que as lideranças precisam atuar como gestores de pessoas, acompanhando, avaliando, dando *feedbacks*, ou seja, envolvendo e desenvolvendo os trabalhadores, gerando condições para a construção de capital social (FUKUYAMA, 2000; CAPRA, 2002). Contudo, como afirma Capra (2002), a pressão por resultados, a preocupação com o aumento da produção diante da concorrência global e da turbulência do mercado exige mudanças estruturais cada vez mais rápidas, além de uma carga de trabalho cada vez maior e uma exigência de acessibilidade contínua (24 horas por dia, sete dias por semana), através da internet e dos telefones celulares, para manter-se informado e competitivo. Todos esses fatores combinados acabam criando uma situação altamente estressante e profundamente insalubre, que leva ao esvaziamento do potencial criativo das pessoas e dos grupos, limitando a capacidade de inovação e de solução de problemas e, conseqüentemente, as condições de competitividade.

A falta de tempo para lidar com a subjetividade, recursivamente, alimenta a dificuldade para dar *feedback*, para lidar com a emoção, para compreender os atravessamentos do afeto na prática profissional, como por exemplo, os vínculos de amizade. A construção da competência emocional do grupo, não se dá naturalmente, pois é uma construção que é resultado das inúmeras interações entre os vários participantes daquele grupo (MARQUES,

2004), sendo necessário investimento de tempo para que, por exemplo, o grupo seja capaz de compartilhar de um entendimento coerente a cerca do seu papel como gestores. Dito de outra forma é possível remeter à abordagem interpretativa na construção de competências (BITENCOURT, 2004b; SANDBERG, 1996 e 2000; BOTERF, 2003), onde os atributos de competência precisam ter seu significado construído e compartilhado no coletivo.

Ainda em relação às limitações, para a construção de competências coletivas de gestão, é manifesto o receio de que a Alta Administração, frente ao surgimento das possíveis dificuldades mencionadas, desista desse propósito.

Os grupos de solução de problemas são vistos, de forma mais consensual, como espaços onde as aprendizagens do trabalho coletivo são percebidas “na prática”:

O que de fato está melhorando são os nossos grupos, de KAIZEN, de PDCA, de CCQ, que na verdade é o que está acontecendo na prática. Alguns com um objetivo, a resposta dá mais rápida, outras mais difíceis de ser dada a resposta. É o que hoje a gente vê na prática da empresa.

O maior nível de respeito entre os colegas e a troca crescente de *feedbacks* positivos e negativos no grupo são melhorias percebidas:

Seria a questão do respeito, entre todos os colegas, né! Entre todas as áreas, o *feedback*, que era uma coisa que a gente via muito pouco acontecer, tanto positivo como negativo. Hoje isso já acontece e acho que tem trazido grandes resultados pra todos.

É interessante observar que os fatores apontados como aprendizagens e melhorias, são, essencialmente, próximos às dificuldades apontadas: relacionamento interpessoal X dificuldades para lidar com a emoção e conflitos no entendimento do que é amizade; integração, transparência, circulação de informações e troca de *feedbacks* X barreiras hierárquicas, dificuldades de dar e receber *feedback*, pouca clareza do papel gerencial. Isso nos leva a refletir que a conscientização das dificuldades, numa perspectiva complexa, remete dialogicamente a aprendizagens sobre essas dificuldades, que são capazes de gerar melhorias graduais na prática cotidiana.

A busca por produtividade, resultados organizacionais e demais fatores que compõem a “objetividade”, estão ao lado da busca por inovação, criação, qualidade de vida e outros fatores “subjetivos” presentes na cultura, no comportamento e na gestão organizacional. Nessa complexidade, há articulação entre diferentes lógicas, sendo necessário assumir as relações paradoxais, conflitantes e de tensão entre partes e todo, indivíduo e grupo, indivíduo

e sociedade, sem sacrificar um em detrimento do outro. A co-existência simultânea desses antagonismos demanda uma compreensão dialógica da realidade. Para Morin (1996 e 2001), a dialógica permite manter a dualidade no seio da unidade, associando, simultaneamente, visões antagônicas que se rechaçam, mas que co-existem no universo de ordem-desordem, certeza-incerteza, singular e plural, tão característicos do paradigma da complexidade. A exemplo disso torna-se fundamental que as lideranças ampliem suas competências, compreendendo, como salienta Aleksandrowicz, que “a subjetividade não é uma ilusão, é uma parte importante da realidade” (2002, p. 61).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar identificar e objetivar as competências de liderança em uma organização é preciso considerar que há um campo intersubjetivo, que atravessa o papel de liderança e que necessita ser contemplado no espaço coletivo, onde se efetiva a vivência da gestão. Contudo, na lógica das organizações, o aumento das exigências do mercado demanda maior concentração na produção e no atendimento a critérios objetivos de novas certificações. Com isso, o espaço para trabalhar fatores subjetivos e intersubjetivos se extingue nessa realidade, à medida que os sujeitos são outros, passando a serem vistos apenas objetivamente, quando conclamados a produzir para atender metas e prazos. Visualizamos aqui o paradoxo, apontado por Morin (2002b, p. 80), de que “a objetividade só pode vir de um sujeito”. Ou seja, essas duas dimensões, objetividade-subjetividade, são indissociáveis, mas o ser humano, alerta Morin (2002b, p. 80), “infelizmente é capaz de parar de ver a subjetividade nos outros e considerá-los somente como objetos”.

Integrando sistemicamente os dados que surgiram no grupo de gestores, verificam-se como fatores-críticos para a formação de competência coletiva nessa empresa: a) há **pouca clareza do papel das lideranças**, e a retomada da discussão sobre esse papel, em fóruns restritos a cada nível hierárquico, parece corroborar a **dificuldade do grupo de gestores para lidar com a emoção**. A discussão segmentada pode estar representando uma alternativa de abordagem do assunto na empresa, evitando as dificuldades inerentes a um processo mais complexo e intersubjetivo, envolvendo, simultaneamente, a alta administração, as gerências e os líderes operacionais; b) a **“política de portas abertas”**, que visa gerar um ambiente organizacional de maior transparência e maior fluidez na hierarquia, ainda é uma prática em construção, com um funcionamento ambivalente, ora de maior abertura, ora de maior preservação das **barreiras hierárquicas** na organização. Tais barreiras estão sistemicamente relacionadas com: a menor capacidade para assumir responsabilidades; o menor grau de compartilhamento de decisões, de poder e de informações; menor visão compartilhada; e maior dificuldade de se expor e de pedir ajuda.

No processo grupal dos gestores participantes dessa pesquisa, observou-se que a própria inquietação ao se abordar paradoxos e se deparar com a impossibilidade de uma “síntese”, uma resposta objetiva que apontasse o “certo” na solução dos impasses cotidianos, já potencializa o desenvolvimento de recursos para lidar com a emoção. Essa abordagem também aponta para um deslocamento da visão do outro como objeto, ao se mostrar

multifacetada, sem respostas prontas. Alves e Seminotti (2006) salientam que ao analisar o processo grupal à luz da complexidade devemos lidar com a incerteza e a incompletude do conhecimento e, portanto, devemos compreender que as emergências dessa rede de relações intersubjetivas irão gerar lógicas diversas, ora complementares, ora concorrentes e antagônicas. Contudo, à medida que, no grupo, os líderes trocam percepções/lógicas, compartilham vivências, reconhecem e dialogam sobre suas diferentes formas de pensar e de agir, as aprendizagens são tecidas nessas inter-relações, construindo e consolidando recursos para o desenvolvimento de competências coletivas de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALEKSANDROWICZ, Ana Maria C. Complexidade e metodologia: um refinado retorno às fronteiras do conhecimento. In: MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. (Orgs.). *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002. p. 49-79.
- ALIATTI, Eneida. *Processos dos Grupos Psicológicos Construtores da Pertença: vínculo da amizade, organizadores grupais e o lugar – espaço potencial*. Dissertação de Mestrado em Psicologia – PUCRS, 2004.
- ALVES, Miriam C.; SEMINOTTI, Nedio. O pequeno grupo e o paradigma da complexidade em Edgar Morin. *Psicologia USP*, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.
- ANDRADE, A. et al. *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARTHES, Roland. *Fragmentos de um discurso amoroso*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BAUER, M. W.; GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. *Paradigma da Complexidade: metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- BITENCOURT, Cláudia C. Aprendizagem Organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, Cláudia C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004a. p. 21-38.
- _____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004b.
- BOTERF, Guy Le. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix-Amana Key, 2002.
- CLOSS, Lisiane. *Estudo transcultural sobre competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração – Modalidade Acadêmico. Porto Alegre: Escola de Administração - UFRGS, 2004.
- DA MATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

- ECHABE, Agustín Echebarría; GÁRATE, Francisco Valência. Processos Inter e Intragrupais: Influência do Contexto Intergupal sobre a Dinâmica Intragrupal. In: AYESTARÁN, Sabino. *El grupo como construcción social*. 1 ed. Rubí (Espanha): Plural Ediciones, 1996.
- ERIBON, D. *Michel Foucault e seus contemporâneos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- FAGUNDES, Patrícia Martins. *O desenvolvimento gerencial como instrumento para formação de lideranças organizacionais: possibilidades e limitações*. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: Puc/Rio-Unisinos, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias organizacionais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FUKUYAMA, Francis. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- GOLEMAN, Daniel *et al.* *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. New York: HarperBusiness, 1993.
- LISBOA, C.; KOLLER, S. H. Amizade e vitimização: fatores de risco e proteção no contexto do grupo de iguais. *Psico*. Porto Alegre: Pucrs, v. 34, n. 1, p. 57-70, jan./jul. 2003.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE Ana Maria C. *O Discurso do Sujeito Coletivo*. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- ___ *et al.* Representações sociais sobre relações entre vasos de plantas e o vetor da dengue. *Revista de Saúde Pública*, v. 38, n. 3, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 21 jun. 2005.
- MARQUES, Juracy C. Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional In: BITENCOURT, Cláudia C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 117-131.
- MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. (Orgs.). *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.
- MORAES, Roque. *Análise de conteúdo*. Polígrafo. Porto Alegre: PUCRS, 1994.
- MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. *Análise Textual Discursiva*. Ijuí: Unijuí, 2007.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.
- ___ *O método 5: a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina, 2002b.
- ___ *A noção de sujeito*. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 45-55.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

- RICHARDSON, Roberto. Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, Roberto. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 55-63, 2003.
- SANDBERG, J. *Human competence at work*. Göteborg: BAS, 1996.
- _____. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SANTOS, Javier. *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales*. Boletín de Estudios Económicos, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, Espanha. v. LVI, n. 174, p. 537-556, dez. 2001.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1986.
- SENGE, Peter M. *A dança das mudanças*. 8ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- STAKE, Robert E. *Investigación com estudio de casos*. Madrid: Morata, 1998.
- VERGARA, Sílvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1991.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SEÇÃO III - DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA SOBRE O PROCESSO GRUPAL EM UMA PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS DE LIDERANÇA

RESUMO

Esta seção é o produto final de um processo de intervenção em um grupo de gestores de empresa metal-mecânica, de grande porte, localizada no Vale do Rio dos Sinos (RS/BR). Essa intervenção visou: a) ampliar as competências de liderança do grupo, em uma dimensão coletiva; b) analisar as possibilidades e limitações da construção de competências coletivas, nesse processo grupal. A partir dessa intervenção discutimos a abordagem teórico-metodológica desenvolvida nesta prática, com o objetivo de oferecer um método que sustente intervenções para o desenvolvimento da liderança em uma perspectiva coletiva. A intervenção teve a duração de 18 meses, período em que os participantes dessa pesquisa realizaram um Curso de Desenvolvimento de Lideranças promovido pela empresa em parceria com uma Universidade da região.

A coleta de dados ocorreu em quatro momentos: 1) aplicação de um questionário, individualmente; 2) grupo de discussão pautado pelos resultados do questionário; 3) grupo de discussão sobre o mapa sistêmico; 4) grupo de discussão final, a partir da síntese dialógica das idéias surgidas na etapa anterior.

Como pressuposto central do método, nas intervenções, buscou-se a validade interna e externa para os dados produzidos no grupo. Nesse processo de intervenção, os dados emergentes das discussões do grupo foram analisados, visando a compreensão teórica do material empírico (validação externa); ao passo que ao trazer o grupo para uma releitura da sua própria produção, possibilitava-se a recorrência da discussão, e fundamentalmente, uma recursividade sistêmica (validação interna). A sustentação dessa prática encontra-se em elementos-chave das teorias sobre processos grupais e, principalmente, nos fundamentos preconizados pelo paradigma sistêmico-complexo: hologramaticidade, dialógica e recursão organizacional.

Palavras-chaves: processo e organização grupal – competência coletiva de liderança e de gestão – paradigma e método sistêmico-complexo

ABSTRACT

This section is the end product of an intervention process in a group of managers of a large metal-mechanic company localized in Vale do Rio dos Sinos (RS/BR). This intervention aimed at: a) widening the group's leadership competences in a collective dimension; b) analyzing both the possibilities and limitations of the construction of collective competences in this group process. From this intervention, the article discusses the theoretical-methodological approach developed in this practice, aiming at providing a method that supports interventions for the development of leadership in a collective perspective. The intervention lasted 18 months, a period in which the participants of this research took a Course in Leadership Development, sponsored in partnership with a local university.

Data collection was carried out in four moments: 1) application of a questionnaire; 2) group discussion based on the questionnaire results; 3) group discussion about the systemic map; 4) final group discussion, considering the dialogic synthesis of the ideas that emerged from the previous phase.

As a central assumption of this method, we have sought both the internal and the external validity of data produced in the group during the interventions. In the intervention process, data emerging from the group discussions were analyzed with the purpose of theoretically understanding the empirical material (external validation); on the other hand, stimulating the group to reread its own production enabled both the recurrence of the discussion and fundamentally a systemic recursivity (internal validation). The support of this practice lies in the key elements of the theories about group processes, mainly in the foundations advocated by the systemic-complex paradigm: hologramaticity, dialogics, and organizational recursion.

Key Words: group process and organization; collective competence in leadership and management; systemic-complex paradigm and method.

1 OS PROCESSOS GRUPAIS DESDE O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE SISTÊMICA

A compreensão dos processos grupais na perspectiva da complexidade sistêmica sugere que creditemos a Kurt Lewin contribuições fundamentais na compreensão dos pequenos grupos¹⁵ como totalidades dinâmicas. Ele compreendeu o fenômeno grupal como um processo dinâmico e interdependente, que só pode ser entendido a partir das articulações entre os indivíduos (partes), no grupo (todo) e no contexto. Lewin *apud* Mailhiot (1977), foi fiel à sua concepção de pesquisa-ação e teve o mérito de formular as três hipóteses fundamentais do aprendizado da autenticidade interpessoal, sendo elas: 1) em um grupo, para que haja a integração entre todos e para que sua capacidade criativa seja duradoura, é necessário que as relações interpessoais estejam baseadas em comunicações abertas, confiantes e adequadas; 2) as trocas autênticas entre os participantes do grupo requerem capacidade de comunicação e a aprendizagem de abrir-se ao outro e respeitá-lo. O diálogo estabelecido nesta perspectiva não é um dom inato, mas uma atitude adquirida por aprendizado; 3) a descoberta das leis fundamentais da condição humana, bem como as condições de sua validade e autenticidade, é decorrente do consentimento para questionar hábitos e atitudes do outro, em relação à maneira como ele se comunica e como interage com as pessoas.

No entanto, a autenticidade preconizada por Lewin não consiste em exprimir tudo o que se sabe, tudo o que se sente nas relações, mas sim em pensar verdadeiramente, em sentir realmente o que se acredita poder ou dever comunicar ao outro.

Cemin e Seminotti (2006) destacam que Lewin se fundamenta em princípios gestaltistas, onde a pessoa, o grupo e seu ambiente são entendidos como partes de todos dinâmicos, o que foi ilustrado no inter-jogo de figura-fundo. Contudo, a lógica gestáltica remete a uma visão holística, onde ao perceber o todo as partes tendem a ser diluídas nesse contexto. Lewin avançou em relação à *gestalt* ao propor uma abordagem e uma metodologia que enfatizaram a *dinâmica* das inter-relações entre indivíduo-pequeno e grupo-sociedade. Para Lewin (1978), apesar das características estruturais que o grupo possui, ele não é uma

¹⁵ Acompanhamos Alves e Seminotti (2006) na conceituação de que o critério que define Pequeno Grupo é o modo de organização das pessoas para se ver e ouvir, de forma a permitir que todos os participantes do grupo se vejam e se ouçam simultaneamente, conhecendo e reconhecendo suas singularidades e diversidades.

realidade estática, mas um fluir, um processo, que só pode ser compreendido através do todo dinâmico.

Autores contemporâneos do pensamento sistêmico, como Capra e Maturana, bem como Morin que fundamentam o paradigma da complexidade, também incorporam idéias gestaltistas, mas avançam ao proporem que na relação entre todo-parte, ambos assumem igual relevância, isto é, para visualizar e compreender o todo as partes não devem se obscurecer. Isso fica notório no princípio hologramático anunciado por Morin (2006a, 2006b, 2005), que explica que o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos que soma de suas partes. Também no princípio recursivo, que destaca a dinâmica de auto-organização/auto-produção que caracteriza um sistema-vivo, e que se alinha à noção de *autopoiesis* preconizada por Maturana (1995). Alves e Seminotti, ao fazerem a discussão sobre processo grupal à luz da complexidade escrevem:

Na perspectiva do pensamento complexo, sujeito, pequeno grupo e contexto maior são constitutivos uns dos outros a um só tempo, produzindo-se mutuamente, pois cada um abre-se ao outro. Essa interferência recíproca caracteriza uma relação dialógica, sistêmica, holográfica e complexa, onde sujeito, pequeno grupo e sociedade constroem aberturas para ir além dos próprios limites da compreensão humana, onde nos deparamos com a incompletude, com a instabilidade, com a incerteza, com o caos e com o complexo (ALVES e SEMINOTTI, 2006, p. 129).

Embora fundamente seus estudos sobre grupos na psicanálise e na visão social marxista, Max Pagés também se aproxima da concepção humanística-fenomenológica preconizada por Lewin, sobretudo por compreender que as estruturas e os comportamentos dos grupos são sempre provisórios, e essas rupturas de estabilidade, que ocorrem a todo o instante, fazem com que a noção de equilíbrio no grupo não seja estática, e sim, dinâmica. Ou seja, o equilíbrio se alcança no movimento. Pagés situa a “angústia de separação” como uma experiência fundamental na vida dos grupos, que está vinculada irremediavelmente à vivência da relação, onde afloram, plenamente, os sentimentos humanos. Para esse autor a aprendizagem passa pela afetividade e pela dinâmica de contradições que o grupo vive, sendo por elas perpassado e ao mesmo tempo, por ela sustentado (PAGÉS, 1982; MORAES e MARQUES, 2001).

[...] o ser humano está em face dos outros em estado permanente de não-indiferença, de disponibilidade ou de receptividade. A indiferença, a não-disponibilidade aparentes, são máscaras. [...] a indiferença é segunda e remete a uma sensibilidade que, ela sim, é primeira (PAGÉS, 1982, p. 299).

O grupo não é, pois, uma totalidade fechada que elimina as diferenças dos indivíduos (PAGÉS, 1982). Aproximando as contribuições de Lewin e Pagés, entendemos que o grupo é tomado, pois, como um método de transformação, onde o movimento constante de revelar-se e encobrir-se, de sentir-se isolado e perceber o outro, de diferenciar-se e confundir-se na relação com os semelhantes, de falar ou calar, utilizando-se de toda e qualquer linguagem como forma de expressão, permite o crescimento dos indivíduos e da coletividade na qual interagem. Sendo um espaço onde se estabelece o diálogo entre diferentes pessoas, com suas diferentes lógicas, o grupo é um lugar de produção dos sujeitos e modo de convivência humana, constituindo-se como um método que permite encaminhar soluções à vida (SEMINOTTI *et al*, 2006). Tal compreensão tem ressonância na visão de complexidade que Alves e Seminotti cotejam ao discutir o pequeno grupo:

No sistema pequeno grupo, as inter-relações são motivadas pelas singularidades e diversidades dos sujeitos, pelo próprio sistema grupo e seus subgrupos e pelas relações produzidas, gerando novos processos de organização e desorganização, de subjetivação e sujeição, de ordem e de caos (2006, p. 123).

Zanelli discutindo os processos grupais em organizações de trabalho refere que os conflitos interpessoais permeiam os grupos em muitos aspectos. A ocorrência desses conflitos está associada à falta de clareza de objetivos, à tendência de reter ou distorcer informações e à indefinição de critérios de liderança. Como consequência, ocorre a diminuição do potencial de aprendizagem do grupo, bem como da capacidade para solucionar problemas e obter resultados coletivos, além de gerar cisões, sentimentos de indiferença e desânimo entre as pessoas no clima de trabalho. Apresentando um método de intervenção nos processos grupais no contexto de trabalho, Zanelli enfatiza, numa primeira etapa, o objetivo de “gerar informações consistentes [...] para o estabelecimento de alternativas de intervenção que visam transformar o grupo em equipe” (1997, p. 121). Sinaliza ainda que, em etapas posteriores, é importante “praticar o pensamento sistêmico”, aprofundando no grupo as “bases para uma visão compartilhada e para aprender a aprender coletivamente” (ZANELLI, 1997, p. 138).

Para Marra (2005), ao intervir nos grupos organizacionais é necessário propiciar a emergência de contextos de construção comum, espaços de interlocução entre os participantes do grupo, gerando, assim, melhores condições coletivas para o enfrentamento da realidade, valorizando, ao mesmo tempo, a competência de cada um no grupo. Nesse processo, é fundamental “articular os aspectos sociais, educacionais e éticos”, desenvolvendo “uma

consciência crítica que permita criar e transformar a realidade constantemente” (MARRA, 2005, p. 11).

Também enfatizando a valorização da influência dos grupos na efetividade organizacional, González (1996) argumenta que com o aumento da complexidade dos produtos e da tecnologia utilizada, bem como o clima competitivo dos mercados, urge a necessidade de co-operação e conexão das destrezas, habilidades e experiências. Ou seja, é preciso formar grupos de trabalho (grupos autônomos ou semi-autônomos, equipes de gestão, equipes por projeto, etc.) que, coletivamente, realizem tarefas e encontrem soluções para problemas que, por sua complexidade, não conseguem ser realizados de forma bem sucedida por indivíduos em atuações isoladas.

González (1996) chama de “equipe” os pequenos grupos que se estabelecem nas relações de trabalho, e ao defini-la salienta a interdependência organizada para a realização de uma tarefa. Interdependência que não é estática e sim dinâmica e adaptativa, que demanda dos participantes do grupo, coordenação de seus esforços e desempenho de diferentes papéis e funções. Nessas interações, que se produzem no campo grupal, se estabelecem normas e redes de comunicação orientadas à concessão de um objetivo comum que, evoluem na medida em que, temporalmente, o grupo se vincula e se desenvolve. Nesse sentido,

A organização resulta na ligação dos indivíduos/sujeitos que constituem o sistema,
ma

2 A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Tendências no mundo do trabalho, tais como: a) o enxugamento dos níveis hierárquicos que possibilita mais acesso à informação e maior autonomia dos trabalhadores e, portanto, requer maior capacidade de delegação dos gestores; b) a re-significação do papel do líder, que deixa de ser um controlador e passa a ser um desenvolvedor de pessoas e de relações; c) a ênfase no desenvolvimento integral do trabalhador, de qualquer nível hierárquico, e de suas relações, o que expande a clássica preocupação com o “saber fazer” para o “saber ser”, o que inclui as atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, re-significam fortemente papéis de líderes e de liderados. Nesse movimento de transição, é mais enfatizada a relação entre eles, líderes e liderados, também explicitam o fato de que levar em conta a complexidade nas relações do mundo do trabalho é questionar a perspectiva radial da liderança.

Mais do que respostas lógicas, domínio de informações e controle é preciso que líderes tenham capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, afetividade, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento, para o desenvolvimento das competências gerenciais (FUKUYAMA, 2000; SALINAS, 2004).

Se admitimos que a construção de redes é fundamental para a sustentabilidade¹⁶ das organizações hoje, não há como mantermos o legado do líder-herói. Isto não significa desconsiderar a dimensão individual da liderança, mas sim ampliar a complexidade da questão, considerando que a “parte indivíduo-líder” é produto e produtor numa rede de interações (MORIN, 1996 e 2001). É na multiplicidade de relacionamentos que tecem redes e são tecidos por elas, que é construído o sentido da liderança numa organização. Com isso, a dimensão coletiva da liderança nas organizações demanda não só o trabalho em equipe entre líderes de um mesmo nível hierárquico, mas uma conexão entre todas as lideranças, independente do lugar que ocupem na hierarquia. Esse pressuposto nos aproxima do conceito de *competência coletiva de liderança*.

Boterf, ao definir competência coletiva, afirma que ela não constitui um dado prévio, nem pode ser compreendida a partir de uma lista de atributos, pois ela “emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais” (2003, p. 229). Sustenta a

¹⁶ O grande desafio do nosso tempo é construir, nas palavras de Lester Brown, (tradução livre) “uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras” (BRONW *et al*, 1991, p. 30-31).

idéia de que a competência deve manifestar-se coletivamente, evidenciando uma *competência de rede* na articulação entre os diferentes níveis e diretrizes organizacionais, sendo que a própria empresa, em sua totalidade, pode ser considerada como um “sistema de competências” (BOTERF, 2003, p. 231).

Autores como Boterf (2003), Sandberg (1996 e 2000) e Bitencourt (2004), salientam que a justaposição de competências individuais não leva à competência coletiva, visto que essa última pressupõe a construção de significados emergentes, decorrentes dos processos de inter-relação entre os trabalhadores envolvidos. Não estão, portanto, apenas focados na definição de atributos de competências (conceitos), mas na aplicação das competências (práticas), privilegiando aspectos contextuais e relacionais (ênfase na *interação*) na conceituação da noção de competência.

Nesse sentido, faz-se necessário que na construção de competências coletivas de gestão, se estabeleça o que Karl Weick denominou de processo de *sensemaking*: a habilidade do grupo de dar sentido à ação (*apud* FROM, 2006; BONOTTO, 2005). Isso significa pensar em como os líderes na organização compreendem e interpretam o seu papel, como compartilham suas incertezas nos processos decisórios, e vivenciam normas e valores¹⁷ na interação subjetiva. Por fim, num nível extra-subjetivo, o *sensemaking*, segundo Weick, atinge um nível de realidade e de sentido compartilhados, que pode ser comparado à noção de cultura organizacional (BONOTTO, 2005).

A reconfiguração de processos, bem como a implantação de sistemas integrados de produção são práticas organizacionais contemporâneas, que demandam a criação de grupos de trabalho que se auto-regulem para desenvolver uma eficácia coletiva. Segundo esse modo de pensar, o papel dos gestores centra-se na capacidade de fazer o gerenciamento numa perspectiva transversal, sem excluir a vertical. Essa última, diz respeito à distribuição de poder outorgado na estrutura hierárquica organizacional, enquanto que a transversal acompanha, facilita e desenvolve o fluxo das competências nos processos, possibilitando a construção de uma rede, com capacidade para mobilizar e combinar os recursos de competência. Tal gerenciamento transversal pode ser compreendido não apenas em relação às

¹⁷ Para Stein, o processo de compreensão está articulado inevitavelmente à valoração, à qual confere sentido aos fenômenos experimentados pelo ser humano: “não há formas de vida que não se expressem em valor, ou ‘modos

equipes lideradas, mas também em relação às próprias competências dos líderes/gestores na organização.

Assim compreendida, a discussão sobre o tema liderança extrapola a dimensão individual. A liderança como rede se constrói nas inter-relações entre atores humanos (diferentes pessoas) e não-humanos (processos, políticas, estratégias, recursos financeiros ou materiais), sendo esses últimos atores-mediadores que também interferem e produzem sentido na rede (LATOUR, 2004; LAW, 1999).

A rede, segundo Latour (2004) e Law (1999), tem múltiplas temporalidades e espacialidades variadas, e pela capacidade de conectividade e comunicabilidade de um conjunto de atores que a compõem, permite interligá-los e aproximá-los nas dimensões espaço e tempo, de acordo com as necessidades surgidas no contexto. Já Castells (1999) salienta que a fluidez da comunicação, se estabelece pelo compartilhamento de códigos informacionais, que podem ser valores, metas ou objetivos organizacionais. A flexibilidade e maleabilidade que caracterizam a interconectividade dos nós na rede permitem a sua organização e sua reorganização, fatores cruciais para atender à complexidade e à dinâmica contemporânea.

Tendo em vista que essa noção de liderança como uma rede de competência coletiva não se institui a despeito de um contexto, fica evidente que não se trata de “somar” os atributos de competência dos líderes de uma organização para qualificá-la; trata-se de um processo sistêmico, onde o significado da liderança é tecido na rede, e pela rede. Ou seja, é produzido pelas conexões estabelecidas entre seus atores (humanos e não-humanos), dentro de um cenário organizacional que dê sentido e que valide a construção e o sentido da competência coletiva.

3 DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO NO PROCESSO GRUPAL

3.1 O MÉTODO NA PERSPECTIVA SISTÊMICO-COMPLEXA

Ao conceber o método na perspectiva sistêmico-complexa, ancoramos nossa fundamentação nos pressupostos do *Pensamento Sistêmico*, que remete a autores como Capra (1996, 2001 e 2002), Maturana (1995, 1997, 2001 e 2004), Senge (1999) e Andrade *et al* (2006) e do *Paradigma de Complexidade* preconizado por Edgar Morin (1996, 2001, 2002, 2004, 2005, 2006a e 2006b).

O Pensamento Sistêmico está ligado à compreensão dos processos de organização e auto-organização de sistemas complexos e tem por objetivo lidar com fenômenos e situações que requerem explicação baseada na inter-relação de múltiplas forças ou fatores, contemplando um conjunto de idéias sistêmicas, bem como teorias e abordagens aplicadas. Trata-se de um pensamento processual e contextual: o pensamento mecanicista supunha que para analisar um objeto bastava separar suas partes constituintes, enquanto que o sistêmico coloca este objeto no contexto de um todo mais amplo para compreendê-lo (CAPRA, 1996 e 2002; ANDRADE *et al*, 2006).

De acordo com a visão sistêmica, as propriedades essenciais de um sistema vivo são propriedades do todo, do conjunto das unidades, que nenhuma das partes possui. Isto é, as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da organização do todo, que por sua vez emerge das interações e das relações entre as partes. “[...] Embora possamos discernir as partes individuais em qualquer sistema, essas partes não são isoladas, e a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes” (CAPRA, 2002, p. 40).

Andrade *et al* (2007 e 2006) compreende que Capra (1996 e 2001), ao apontar as características do paradigma mecanicista e do paradigma sistêmico, enfatizou extremos, deixando espaço para interpretações dicotômicas. Mas essa leitura deve ser evitada, pois é justamente isso que o paradigma sistêmico contrapõe, ou seja, a caracterização de “ênfase nas partes” não é descartada pela “ênfase no todo”; ao invés de indicar polaridades, deve sinalizar processualidade. Andrade *et al* (2006), a partir do estudo das principais obras de Fritjof Capra, identificaram dez características que evidenciam uma compreensão sistêmica de perceber o mundo e de tentar resolver os problemas que nele surgem. Salienta que se trata de “uma

mudança gradual de ênfases, afastando a nova forma de pensar das características do pensamento mecanicista” (ANDRADE *et al*, 2006, p. 43). A seguir apresentamos as dez características preconizadas por Capra *apud* Andrade (2006), desde a perspectiva da transitoriedade de um conjunto de ênfases de um paradigma a outro:

PARADIGMA MECANICISTA	PARADIGMA SISTÊMICO
Da maior ênfase na(s)/no(s).....-PARA-----▶ A maior ênfase na(s)/no(s)...	
Partes -----	▶ Todo
Objetos -----	▶ Relacionamentos
Hierarquias-----	▶ Redes
Linearidade-----	▶ Circularidade
Estrutura-----	▶ Processo
Sistema mecânico-----	▶ Sistema vivo; ecologia
Conhecimento objetivo-----	▶ Conhecimento contextual e epistêmico
Verdade-----	▶ Conhecimento aproximado
Quantidade-----	▶ Qualidade
Controle-----	▶ Cooperação; influência

Quadro 1: A mudança de ênfases nos paradigmas mecanicista e sistêmico
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Andrade *et al* (2006) e Andrade (2007)

Essa compreensão do pensamento sistêmico não exclui os pressupostos mecanicistas, mas sim propõe outra ênfase. Nesta mesma linha de pensamento se situa Morin, com os princípios dialógicos, hologramáticos e de recursão organizacional propostos por Morin (2001/2006b), conforme abordaremos oportunamente.

Morin, que se situa no sistema complexo, denomina o paradigma da complexidade, como uma tarefa cultural, histórica, profunda e múltipla, que “[...] surgirá do conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão conciliar-se e juntar-se” (MORIN, 2001, p. 112). Entende que esse paradigma se constitui pelo “conjunto dos princípios de inteligibilidade que, ligados uns aos outros, poderiam determinar as condições de uma visão complexa do universo (físico, biológico, antropológico)” (MORIN, 2005, p. 330). Salaria que esse paradigma não “produz” nem “determina” a inteligibilidade, ele apenas pode indicar a estratégia/inteligência do sujeito pesquisador a considerar a complexidade, os caracteres multidimensionais de toda realidade estudada.

Em seus princípios, o paradigma de complexidade estimula a distinguir e a estabelecer comunicações, ao invés de separar; contextualizar informações, reconhecendo as singularidades, os traços originais, históricos do fenômeno, e não a ligá-los simplesmente a determinações ou leis gerais; fundamentalmente, incita a conceber unidade e multiplicidade, como um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes que constituem qualquer entidade, sem heterogeneizar em categorias fragmentadas

ou homogeneizar em uma indistinta totalidade. Nesse sentido, a pior simplificação é aquela que manipula os termos complexos como termos simples, os libertando de todas as tensões antagônicas e contraditórias, expulsando precisamente a resistência do real, a dificuldade de conceito e de lógica, que a complexidade tem por fundamento revelar e manter (MORIN, 2005 e 2006a).

Andrade *et al* (2006) destacam que o novo paradigma, caracterizado pela noção de complexidade e pelo pensamento sistêmico, vem se consolidando pela mudança gradual de um conjunto de ênfases que, aos poucos, foram afastando o pensamento mecanicista da forma de perceber o mundo e de buscar resolver seus problemas. Nesse sentido, o pensamento sistêmico vai ao encontro da epistemologia da complexidade na medida em que: sua ênfase está nas relações; compreende a realidade mais como redes do que como hierarquias; vê causa-efeito a partir de uma circularidade; concebe o mundo como um organismo vivo e como tal, dinâmico e complexo (ANDRADE *et al*, 2006).

3.1.1 Sobre o Método

Compreendendo o método como uma atividade reorganizadora necessária à teoria, Morin (2005) aponta a relação recursiva que há entre método, teoria e o pesquisador, onde o método, gerado pela teoria, regenera-a, e salienta que ambos são componentes indispensáveis do conhecimento complexo, sendo que a teoria quase se confunde com o método, não sendo nada sem ele. Destaca que “uma teoria não é o conhecimento; ela permite o conhecimento. Uma teoria não é uma chegada; é a possibilidade de uma partida. Uma teoria não é uma solução; é a possibilidade de tratar um problema” (MORIN, 2005, p. 335). Portanto, uma teoria só adquire sentido com a plena implicação do sujeito no processo investigativo, sendo essa intervenção do sujeito que dá ao termo *método* seu papel indispensável, que é justamente, regenerar a teoria, evitando que a teoria entre em entropia. Desta perspectiva, o método é compreendido por Morin como a atividade pensante e consciente do sujeito, onde “a maneira de pensar complexa prolonga-se em maneira de agir complexa” (MORIN, 2005, p. 339).

Na perspectiva clássica, o método degrada-se em técnica porque a teoria se tornou um programa. Na complexa, ao contrário, a teoria é engrama, e o método, para ser estabelecido, precisa de estratégia, de iniciativa, invenção e arte. Em relação ao lugar do sujeito no antigo paradigma, Morin observa que ele era manipulado, seja por que era considerado invisível ou

desconhecido e, portanto, ocultado na visão objetivista, seja por ser visto como senhor absoluto, a quem tudo era permitido, na exaltação humanista. Já na complexidade, há “[...], sobretudo, a possibilidade de uma teoria do sujeito no cerne da ciência, a possibilidade de uma crítica do sujeito na e pela epistemologia complexa, tudo isso pode esclarecer a ética, sem, evidentemente, a desencadear e comandar [...]” (MORIN, 2005, p. 340).

Ilustra essas idéias pensar a pesquisa composta por um triângulo com três vértices: operadores teóricos/teoria, método e empiria, no qual o pesquisador se situa no centro. A atividade mental do sujeito é que conecta os três elementos dos vértices. Esses foram considerados uma receita, um programa no paradigma clássico, mas na complexidade podem ser apenas as certezas que compõem a estratégia usada pelo pesquisador para enfrentar as incertezas que há nas teorias, no método e na empiria, e na caminhada em direção à construção do conhecimento. Morin enfatiza o pesquisador como sujeito, que associado à teoria compreende a realidade em um processo intersubjetivo, pela empatia, generosidade, desprendimento e usa a estratégia que estabelece uma meta, mas ao caminhar em direção a essa meta contempla as incertezas e por isso precisa ajustar perenemente o caminho. Na caminhada precisa reunir o máximo de certezas para enfrentar as incertezas com as quais vai se deparando (MORIN, 1982/2005). A articulação entre teoria e sujeito pesquisador constitui o método, sugere Morin, mas considerando a linha de pensamento que desenvolvemos, podemos pensar que a articulação entre os três elementos dos vértices e o pesquisador é que constituem o método. Outros paradigmas enfatizam os operadores ou o método, que acabam sendo apenas um conjunto de técnicas. Assim remetem a uma “ciência normal” (KUHN, 1962/2005)¹⁸ que não é outra coisa do que provar o que já existe. Com essa máxima poderíamos eleger um líder e apontar nele as características de líder, mostrando aos alunos como é ser líder através do exemplo eleito, e nada mais.

Ao longo de sua obra, Morin (2001, 2005 e 2006a) vai formulando princípios de inteligibilidade que são complementares e interdependentes e que, articulados, constituem o paradigma de complexidade. É possível observar que esses princípios vão sendo condensados: em 1982, na obra *Ciência com Consciência*, aponta em treze princípios (2005); em 1999, ao escrever “*Cabeça bem-feita*”, sete (2006a); e em 2001, formula apenas três, no livro “*Introdução ao Pensamento Complexo*” (2006b).

¹⁸ Optamos por sinalizar o ano original da obra, seguido pelo ano da publicação utilizada.

A seguir, apresentamos quadros-síntese que sinalizam esse processo de construção dos princípios da complexidade para Morin:

Em 1982: Princípios de Inteligibilidade para um Paradigma de Complexidade (MORIN, 2005)	
1. Validade, mas insuficiência do Princípio de Universalidade.	
2. Princípio de reconhecimento e de integração da irreversibilidade do tempo na física, na biologia e em toda a problemática organizacional; idéia de que um sistema complexo só pode ser compreendido à luz de sua história e de seu percurso.	
3. Reconhecimento da impossibilidade de isolar unidades; princípio que une a necessidade de ligar o conhecimento dos elementos ou partes aos dos conjuntos ou sistemas que elas constituem.	
4. Princípio da incontornabilidade da problemática da organização e da auto-organização.	
5. Princípio da causalidade complexa, comportando causalidade mútua inter-relacionada; princípio da endo-exo-causalidade para fenômenos de auto-organização.	
6. Princípios de consideração dos fenômenos segundo uma dialógica: ordem-desordem-interações-organização. Integração, por conseguinte, não só da problemática da organização, mas também dos acontecimentos aleatórios na busca da inteligibilidade.	
7. Princípio de distinção, mas não de separação, entre o objeto ou o ser e seu ambiente. O conhecimento de toda a organização biológica exige o conhecimento de suas interações com seu ecossistema.	
8. Princípio de relação entre o observador/concebedor e o objeto observado/concebido. Princípio de introdução do dispositivo de observação ou experimentação.	
9. Possibilidade e necessidade de uma teoria científica do sujeito.	
10. Possibilidade, a partir de uma teoria da autoprodução e da auto-organização, de introduzir e de reconhecer física e biologicamente (e sobretudo antropologicamente) as categorias do ser e da existência.	
11. Possibilidade, a partir de uma teoria da autoprodução e da auto-organização, de reconhecer cientificamente a noção de autonomia.	
12. Problemática das limitações da lógica. Reconhecimento dos limites da demonstração lógica nos sistemas formais complexos. Princípio discursivo complexo, comportando a associação de noções complementares, concorrentes e antagônicas.	
13. Há que pensar de maneira dialógica e por macroconceitos, ligando de maneira complementar noções eventualmente antagônicas.	
Em 1999: Os Sete Princípios (MORIN, 2006a)	
1. Princípio sistêmico ou organizacional	Liga o conhecimento das partes ao todo. Morin (2006a) ressalta, contudo, que a idéia sistêmica é oposta à idéia reducionista de que “o todo é mais do que a soma das partes”, pois considera que o todo das partes organizadas produz qualidades emergentes que não existem nas partes; a organização de um todo produz qualidades ou propriedades novas, <i>as emergências</i> em relação às partes consideradas isoladamente. As produções do “todo” serão sempre novas emergências, contudo essas emergências podem ser maiores ou menores do que suas partes, dependendo da qualidade de interdependência que se estabelecem nessas conexões entre as partes, e entre partes e todo.
2. Princípio Holográfico	Inspirado no conceito de holograma propõe “[...] que cada ponto contém quase a totalidade da informação do objeto que ele representa” (MORIN, 2006a, p. 94), esse princípio evidencia o aparente paradoxo das organizações complexas, onde não apenas a parte está no todo, como o todo está na parte.
3. Princípio do Circuito Retroativo	Permite o conhecimento dos processos auto-reguladores, rompendo com o princípio da causalidade linear, pois entende que a(s) causa(s) age(m) sobre o(s) efeito(s) e o(s) efeito(s) age(m) sobre a(s) causa(s). Tomando como base organismos vivos, que são complexos, sua homeostasia “[...] um conjunto de processos reguladores baseados em múltiplas retroações” (MORIN, 2006a, p. 94), sejam essas inflacionárias ou estabilizadoras.
4. Princípio do Circuito Recursivo	Vai além da noção de regulação, contemplando as noções de autoprodução e auto-organização. É, portanto, “um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que os produz. [...] Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas interações, mas a sociedade, à medida que emerge, produz a humanidade desses indivíduos, fornecendo-lhes a linguagem e a cultura” (MORIN, 2006a, p. 95).

5. Princípio da autonomia/dependência (auto-organização; auto-eco-organização)	Os seres vivos são seres auto-organizadores, que não param de se autoproduzir e, por isso mesmo, despendem energia para manter sua autonomia e, portanto, precisam ser compreendidos como seres auto-eco-organizadores. A auto-organização supõe a autonomia, mas esta supõe a dependência, pois o sistema depende de energia e informação e organização para conquistar autonomia (simultaneamente, sistema aberto e fechado) e auto-organização.
6. Princípio Dialógico	Interliga dois princípios ou noções que deveriam excluir-se reciprocamente, mas são indissociáveis em uma mesma realidade. “A dialógica permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo” (MORIN, 2006a, p. 96).
7. Princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento	Opera a restauração do sujeito, compreendendo que todo conhecimento é uma reconstrução/tradução feita por uma mente/cérebro, em uma cultura e época determinadas. Sinaliza que a reforma do pensamento é de natureza não programática, mas paradigmática, porque se refere à aptidão humana para organizar o conhecimento: “Precisamos compreender que nossa lucidez depende da complexidade do modo de organização de nossas idéias”, afirma Morin (2006a, p. 96), e sendo assim, o humanismo seria regenerado por um modo de pensar “[...] capaz de unir e solidarizar conhecimentos separados, capaz de se desdobrar em uma ética da união e da solidariedade entre humanos” (p. 97), tendo, pois, conseqüências existenciais, éticas e cívicas.
Em 2001: Três Princípios Interligados (MORIN, 2006b)	
1. Dialógico	Permite manter a dualidade no seio da unidade. Associa ao mesmo tempo termos complementares e antagônicos. Exemplo: a ordem e a desordem, que estabelecem tensão entre si, mas também podem colaborar, produzindo novas organizações e complexidade.
2. Recursão Organizacional	"[...] A idéia recursiva é, portanto uma idéia em ruptura com a idéia linear de causa e efeito, de produto/produzidor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoproduzidor" (MORIN, 2006b, p. 74).
3. Hologramático	Perpassa a idéia de que não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. Imobiliza o espírito linear, pois o movimento produtor do conhecimento se enriquece através do conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes (relação antropossocial). Cada ponto possui a quase-totalidade da informação do todo e, de certa maneira, o todo, enquanto todo de que fazemos parte, está presente em nossa mente (MORIN, 2006b, p. 88).

Quadro 2: O processo de construção dos princípios da complexidade para Edgar Morin

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Morin (2001, 2005, 2006a e 2006b)

Buscando compreender o movimento de síntese desses princípios formulados por Morin, estabelecemos conexões entre as idéias apresentadas, atribuindo, no quadro a seguir, cores iguais aos princípios que essencialmente se assemelham. Assim, temos:

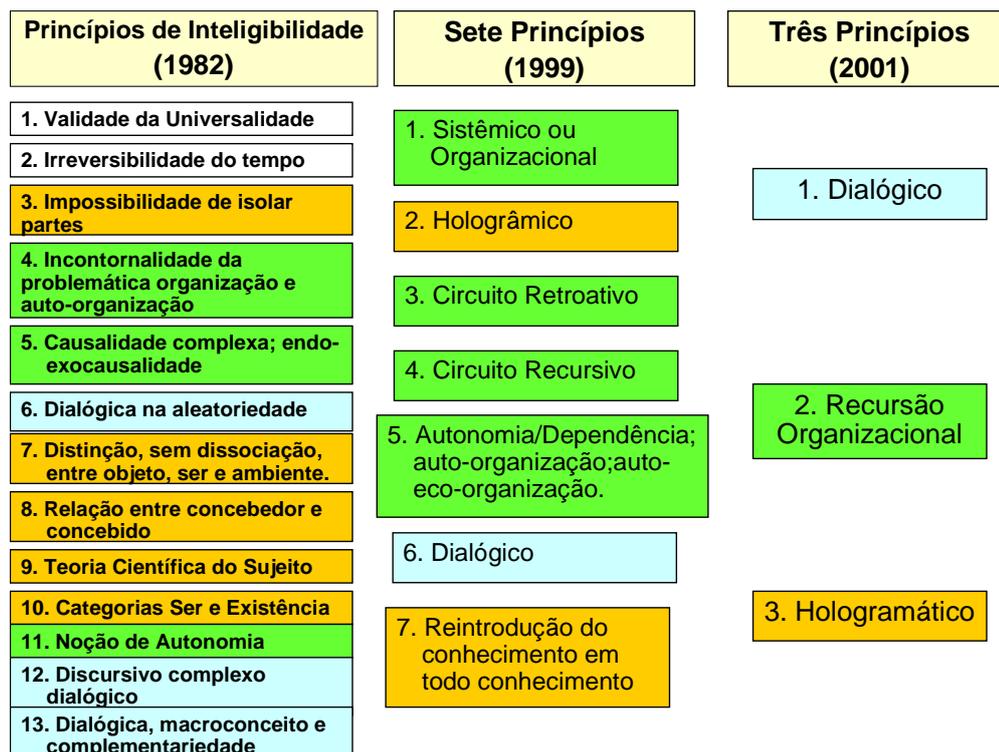


Figura 1: Os princípios da complexidade em Edgar Morin
Fonte: Elaborada pela autora

A seguir, apresentamos nossa compreensão sobre a construção e articulação dos princípios de inteligibilidade, condensados nos três princípios-chave propostos em 2001, numa perspectiva sistêmico-complexa, isto é, conectando as idéias de Morin a de outros pensadores sistêmicos que corroboram e/ou expandem tais princípios.

1) *Princípio Dialógico:*

Para Morin (2005 e 2006a), a noção dialógica é fundamental para compreender a complexidade, pois “[...] permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo” (MORIN, 2006a, p. 96). O termo dialógico quer dizer que duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade. A dialógica comporta a idéia de que os antagonismos podem ser estimuladores e reguladores. Segundo esse princípio, ordem e desordem litigam entre si, mas também na interação colaboram e produzem organizações complexas (MORIN, 2006b).

Assim, noções que deveriam, segundo o pensamento clássico, excluir-se reciprocamente, mas que são indissociáveis em uma mesma realidade mantém-se, como, por exemplo, as noções de ordem-desordem-interações-organização. Nessa perspectiva há uma integração, não só da problemática da organização, mas também dos acontecimentos

aleatórios na busca da inteligibilidade, reconhecendo os limites da demonstração lógica nos sistemas formais complexos (MORIN, 2005). A dialógica propõe uma solução distinta da dialética para resolver a tensão entre os antagonismos e contraditórios. Não mais a tese, a antítese e a síntese apontadas pela dialética, mas sim manter a convivência entre claro-escuro que entranha a complexidade humana.

2) *Princípio da Recursão Organizacional:*

O princípio da recursão organizacional, ao romper com a linearidade causal e enfatizar os conceitos de auto-organização e autoprodução, articula o maior número de princípios apresentados anteriormente por Morin (1982/2005 e 1999/2006a). Inclui a idéia sistêmica, destacando que essa é oposta à idéia reducionista de que “o todo é mais do que a soma das partes”, pois considera que a organização de um todo produz qualidades ou propriedades novas, *as emergências*, em relação às partes consideradas isoladamente (MORIN, 2006a). As produções do “todo” serão sempre novas emergências, contudo essas emergências podem ser maiores ou menores do que suas partes, dependendo da qualidade de interdependência que se estabelecem nessas conexões entre as partes, e entre partes e todo. Produtos e efeitos são os mesmos, segundo a perspectiva do observador. Produzimos o coletivo que nos produz o qual produzimos, quer dizer, somos influenciados pelos produtos que produzimos.

Incorpora também os antes denominados *Princípio do Circuito Retroativo* e *Princípio do Circuito Recursivo* (MORIN, 1999/2006a). O primeiro permite o conhecimento dos processos auto-reguladores, rompendo com o princípio da causalidade linear, pois entende que a(s) causa(s) age(m) sobre o(s) efeito(s) e o(s) efeito(s) age(m) sobre a(s) causa(s). Tomando como base organismos vivos, que são complexos, sua homeostasia “[...] é um conjunto de processos reguladores baseados em múltiplas retroações” (MORIN, 2006a, p. 94), sejam essas inflacionárias ou estabilizadoras. Andrade *et al* (2006) também assinalam como base do Pensamento Sistêmico a consideração de causalidade circular, avançando em relação à causalidade linear do pensamento mecanicista, pois a perspectiva sistêmica busca “[...] um entendimento integral da realidade por meio dos fluxos circulares, em vez de apenas relações lineares de causa e efeito” (ANDRADE *et al*, 2006, p. 45). Nessa circularidade podem ocorrer processos de desenvolvimento ou de mudança sustentável, que são nutridos pelos enlaces de reforço, ou há a manutenção de problemas, que se dá por enlaces equilibradores.

Já o segundo que se refere ao circuito recursivo propriamente dito, ultrapassa a noção de regulação, contemplando as noções de autoprodução e auto-organização. É, portanto,

[...] um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que os produz. [...] Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas interações, mas a sociedade, à medida que emerge, produz a humanidade desses indivíduos, fornecendo-lhes a linguagem e a cultura (MORIN, 2006a, p. 95).

É possível observar que tanto a idéia de retroatividade quanto a de recursividade estão permeadas por princípios anunciados por Morin em 1982/2005: o da causalidade complexa, comportando causalidade mútua inter-relacionada e o da endo-exocausalidade para fenômenos de auto-organização.

Neste sentido, o Princípio da Recursão Organizacional contempla o *princípio da autonomia/dependência*¹⁹ (1999/2006a), que explica o fato dos seres vivos serem auto-organizadores, que não param de se autoproduzir e, por isso mesmo, despendem energia para manter sua autonomia e, portanto, precisam ser compreendidos como seres auto-eco-organizadores. Morin (1996b) assinala que, assim como a auto-organização é de fato auto-eco-organização, a auto-referência é auto-exo-referência. Ser autônomo não significa ser independente e sim dependente energética, informativa e organizativamente, o que todos os indivíduos têm em relação ao ambiente. Esses conceitos, portanto, estão interconectados, considerando que auto-exo-referência remete à idéia de que um sujeito para referir-se a si mesmo precisa referir-se ao seu mundo externo.

De acordo com Capra (2002) a compreensão sistêmica da vida passa pela compreensão dos seus processos intrínsecos de mudança, uma vez que os sistemas vivos criam-se ou recriam-se sucessivamente pela transformação ou substituição dos seus componentes, sofrendo assim mudanças estruturais contínuas, mas preservando, ao mesmo tempo, seus padrões de organização, que sempre se assemelham à rede²⁰.

Aprofundando a compreensão sobre sistemas vivos, Maturana (MATURANA e VARELA, 1995; MATURANA, 1997) introduziu o conceito de *autopoiesis* que é um padrão geral de organização que é comum a todos os organismos vivos, e que diz respeito à criatividade autônoma que deles emana e os define, isto é, a capacidade de autoprodução (criação e recriação) dos mesmos. Na definição de *autopoiesis*, contudo, Maturana não se refere à auto-organização, por entender, diferentemente de Morin, que a organização é

¹⁹ Esse princípio, por sua vez, abrange os seguintes princípios apresentados por Morin em 1982/2005: 4. Princípio da incontornabilidade da problemática da organização e da auto-organização; 10. Possibilidade, a partir de uma teoria da autoprodução e da auto-organização, de introduzir e de reconhecer física e biologicamente (e, sobretudo antropológicamente) as categorias do ser e da existência; e 11. Possibilidade, a partir de uma teoria da autoprodução e da auto-organização, de reconhecer cientificamente a noção de autonomia.

²⁰ Destacamos que, ao longo de sua obra, ora Capra se refere a um padrão de organização como teia, ora como rede. Percebendo essa indistinção, optamos por utilizar a expressão rede.

invariável, isto é, os sistemas vivos conservam sua organização para manter sua identidade. O quê do sistema vivo muda, nos acoplamentos estruturais, são as estruturas. O que significa dizer que o que é variável em Maturana é a estrutura e não a organização que é invariante (MATURANA e PÖRKSEN, 2004).

Capra, corroborando o conceito de *autopoiesis* formulado por Maturana, afirma que “[...] a definição do sistema vivo como uma rede *autopoiética* significa que o fenômeno da vida tem de ser compreendido como uma propriedade do sistema como um todo” (CAPRA, 2002, p. 27). Reafirma que: “na ciência cartesiana há estruturas fundamentais, e em seguida há forças e mecanismos, por meio dos quais elas interagem, dando assim origem a processos. Na ciência sistêmica, toda estrutura é vista como a manifestação de processos subjacentes” (CAPRA, 1996, p. 50).

As relações emergentes, que significam autocriação em um sistema, podem ser compreendidas desde o conceito de acoplamento estrutural proposto por Maturana e Pörksen (2004). As relações estabelecidas entre partes de um sistema demandam mudanças constantes em sua estrutura para acoplar-se estruturalmente à estrutura de outros sistemas e ambientes. No entanto, mesmo que mude sua estrutura, é preciso manter constante sua organização, de forma que a parte se reconheça a si mesma e seja reconhecida em sua identidade. A noção de sistema aberto e fechado, simultâneos, permite essa compreensão. Fechado operacionalmente significa que o sistema processa informações advindas da relação com o sistema/ambiente no sentido de manter sua identidade, e aberto para troca de informações e energia (MATURANA, 1995).

A identidade de qualquer entidade é relacional e, como tal, é sistêmica. Isto é, não está determinada por qualquer aspecto particular de sua estrutura ou de seu comportamento, mas surge, constitui-se e conserva-se numa dinâmica relacional na qual conservam-se, dinamicamente entrelaçadas, a sua estrutura e as circunstâncias que a tornam possível. Assim a identidade de uma entidade, qualquer que esta seja, dura só enquanto se conserva a dinâmica sistêmica que a constitui e realiza (MATURANA e REZEPKA, 2000, p. 83).

Articulando as contribuições de Morin, Maturana e Capra sobre a noção de autoprodução dos sistemas vivos, é possível identificar que todos esses autores partem de um pensamento sistêmidt82 Twp.7(ade, e63es au)]725 TD00.001 Tc7 Ttoform el7(ade)5.6ida

3) *Princípio Hologramático:*

Inspirado no conceito de holograma, “em que cada ponto contém quase a totalidade da informação do objeto que ele representa” (MORIN, 2006a, p. 94), esse princípio reconhece a impossibilidade de isolar unidades e evidencia o aparente paradoxo das organizações complexas, onde não apenas a parte está no todo, como o todo está presente na parte. Do ponto de vista biológico na célula está o todo e vice-versa. Assim mesmo nos coletivos humanos: os indivíduos e a coletividade têm a mesma relação. Na mesma linha, Capra (2001) salienta que sistemas vivos são totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas a partes menores, pois são essenciais, ou “sistêmicas”, isto é, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui e que surgem das “relações de organização” das partes.

No movimento de síntese, esse princípio hologramático incorporou outros: o da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento (MORIN, 1999/2006a) e o de relação entre o observador/concebedor e o objeto observado/concebido e o de possibilidade e necessidade de uma teoria científica do sujeito (MORIN, 1982/2005). Capra (1996) enfatiza a necessidade de conceber o conhecimento como uma rede de concepções e de modelos na qual nenhuma parte é mais fundamental do que a outra, porque é a consistência de suas inter-relações que determina o todo. O princípio hologramático, portanto, imobiliza o espírito linear ao compreender que o conhecimento é contextual, processual e epistêmico, e seu movimento produtor se enriquece através do conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes (relação antropossocial) (MORIN, 2001/2001 e 1982/2005; CAPRA, 1996 e 2001). Aqui emerge a problemática central, segundo Morin, na concepção de ciência: “[...] todo conhecimento é uma reconstrução/tradução feita por uma mente/cérebro, em uma cultura e época determinadas” (MORIN, 2006a, p. 96). Capra (2002), referindo-se aos sistemas sociais, também ressalta que eles envolvem não apenas seres humanos vivos como também a linguagem, a consciência e a cultura. Ou seja, é preciso considerar a relação distinta mais indissociável que se estabelece entre sujeito, objeto e ambiente.

Portanto, devemos aprender que a procura da verdade pede a busca e a elaboração de metapontos de vista, que permitem a reflexividade e comportam especialmente a integração observador-conceitualizador na observação-concepção e a ‘ecologização’ da observação-concepção no contexto mental e cultural que é o seu (MORIN, 2004, p. 31).

No paradigma científico cartesiano, acredita-se que as descrições são objetivas – isto é, independentes do observador humano e do processo de conhecimento. O novo paradigma implica que a epistemologia – a compreensão do processo de conhecimento – precisa ser explicitamente incluída na descrição de fenômenos naturais (CAPRA, 1996, p. 48).

Encontramos proximidade entre a concepção hologramática, discutida por Morin e Capra, e a compreensão de Maturana (MATURANA e VARELA, 1995; MATURANA, 1997; 2004) de que o ser e o fazer no sistema vivo são inseparáveis, e o fenômeno do conhecer é um fenômeno onde o ser vivo opera em congruência com a sua circunstância e, portanto, o conhecer é um comentário do observador sobre o seu operar. Isto é, o ato de perceber constitui o percebido, pois não há separação entre produtor e produto em uma unidade *autopoiética*.

3.1.2 Uma proposta de cartografia do método

Morin (2006b), revelando a consistência de suas propostas, conceitos e princípios, afirma que é preciso distinguir sem, contudo, dissociar: o princípio hologramático está ligado ao recursivo, que está ligado, em parte, ao dialógico. No desafio de ampliar essa conexão sistêmica anunciada por Morin, recorreremos à linguagem sistêmica²¹ para traduzir cartograficamente as concepções fundamentais de serem contempladas, ao se construir um método de intervenção em processos grupais, que se oriente pela perspectiva sistêmico-complexa. Destacamos, no entanto, que a representação do conhecimento produzido em um mapa sistêmico não é uma simplificação do que anteriormente apresentamos em linguagem discursiva, nem é um modelo ou programa. O mapa sistêmico é, pois, uma estratégia que permite ao pesquisador apoiar-se em algumas certezas para enfrentar as incertezas inerentes à complexidade. Dissertar e cartografar é um exercício dialógico, no sentido de apresentar diferentes recursos de expressão do pensamento, lógicas distintas, mas complementares e simultâneas, que traduzem aspectos como subjetividade-objetividade, presentes nessa complexidade.

²¹ A linguagem sistêmica “é um dos instrumentos utilizados para colocar em prática as idéias sistêmicas” (ANDRADE *et al.*, 2006, p. 56), possibilita ler, conceituar e comunicar a complexidade das situações (SENGE, 1999).



Figura 2: Mapa sistêmico-estratégico sobre o método sistêmico-complexo para intervenção no processo grupal

Fonte: Elaborada pela autora

3.2 A CONSTRUÇÃO DO MÉTODO DE INTERVENÇÃO NO PROCESSO GRUPAL DE GESTORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA COLETIVA DE LIDERANÇA E DE GESTÃO

O que estou propondo [...] é uma solução sistêmica ao problema da mudança das organizações, a qual, à semelhança de outras soluções sistêmicas, resolve não só esse problema como também muitos outros. É muito provável que a concepção de organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não-lineares complexas, nos dê novas idéias sobre a natureza da complexidade e nos ajude assim a lidar com as complicações do ambiente empresarial de hoje em dia (CAPRA, 2002, p. 112).

3.2.1 O contexto da intervenção

Por iniciativa da empresa pesquisada, doravante denominada “EMP”, em meados de 2005 foi firmada uma parceria com uma Universidade da região para a realização de um Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais - PDCG. Nessa parceria, a Universidade disponibilizaria os recursos de infra-estrutura, certificação do Programa, corpo docente acadêmico e apoio pedagógico aos instrutores técnicos, que eram profissionais da própria empresa. O PDCG teve como objetivo geral: “Desenvolver profissionais que ocupem cargos de gestão na organização, para refletirem e apropriarem-se do seu papel, visando com isso atualização e qualificação no que se refere ao desenvolvimento de competências gerenciais”²².

Na abertura oficial do PDCG, o presidente da EMP destacou a importância dessa capacitação de longo prazo para atender desafios cada vez mais imediatos no cotidiano da organização, tendo em vista seu potencial de crescimento no mercado metal-mecânico mundial.

O PDCG era composto por vários módulos, distribuídos ao longo de 18 meses, sendo que a frequência dos encontros era mensal, em imersões de 16 horas (geralmente nas sextas e sábados). Em maio de 2005 teve início a primeira turma, com aproximadamente 25 pessoas, e a segunda turma, com igual número de participantes, começou logo depois, em junho do mesmo ano. Ambas tiveram como primeiro módulo “Desenvolvimento de Liderança – aspectos comportamentais”, com carga horária de 32 horas, que, excepcionalmente, foram distribuídas ao longo de duas semanas consecutivas, para cada turma, tendo em vista os propósitos metodológicos de integração do grupo; aprofundamento de reflexões sobre o papel de liderança que ocupavam no contexto organizacional; ampliação do auto e heteroconhecimento entre os participantes. Esse módulo foi conduzido por mim, enquanto consultora, sendo que desde a construção dos objetivos e propósitos do módulo, houve uma intensa co-operação com o Diretor de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), bem como dos profissionais da área de Recursos Humanos na EMP.

Essa experiência no PDCG foi desencadeante da possibilidade de seguir pesquisando sobre as possibilidades e limitações da construção de competências coletivas, no processo grupal desse grupo de gestores.

²² Pesquisa Documental: Projeto do Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais da EMP, dezembro de 2004.

3.2.2 A relação empresa-pesquisadora/orientador²³-grupo pesquisado

Não é só o sociólogo que está na sociedade; conforme a concepção hologramática, a sociedade também está nele; ele é possuído pela cultura que o possui [...]. Daí vem essa regra de complexidade: o observador-conceptor deve se integrar na sua observação e na sua concepção (MORIN, 2005, p. 185).

Foi através do Diretor (D.O.) da empresa que se estabeleceu a principal interface para a realização dessa pesquisa-intervenção. Contudo, a concessão para desenvolver a pesquisa, veio do presidente da empresa, após uma conversa onde, nas palavras do próprio presidente, o objetivo não era apenas conhecer o projeto de pesquisa, mas conhecer um pouco mais a pesquisadora.

Esse fato é significativo para ilustrar o quanto esse processo de investigação foi construído a partir de uma relação de co-operação entre a pesquisadora/orientadores, o campo pesquisado e os sujeitos que nele operam, sendo todos, produtos e produtores do campo, em um processo recursivo de auto-organização e autoprodução. Isso significa dizer que as intervenções junto ao grupo de gestores eram discutidas “antes” e “depois”, geralmente com o Diretor de D.O., e “durante”, com todos os sujeitos envolvidos. Esse compartilhamento das ações com o Diretor de D.O. visava também obter notícias sobre o cotidiano do grupo na fábrica, ou seja, facilitando para que a pesquisadora chegasse nos encontros do grupo conhecendo alguns atravessamentos do seu entorno, tendo assim, uma perspectiva hologramática de compreensão do desafio de construir competências coletivas de gestão numa empresa metal-mecânica.

Destacamos a natureza dessa atividade laboral porque isso comunica o que pulsa, historicamente, na intersubjetividade de uma organização como essa. A imagem mitológica de Hefesto-Vulcano²⁴ é freqüentemente utilizada como símbolo do trabalho industrial. Esse deus-ferreiro presidia o poder utilitário do fogo, a metalurgia e os trabalhos manufaturados com metal. Disforme e coxo buscava compensar suas limitações, dedicando-se de forma compulsiva ao trabalho e evidenciando grande capacidade criadora, o que lhe assegurava o respeito de todos os outros deuses, à medida que oferecia a esses artefatos inovadores (MATIUZZI, 2000).

²³ Estamos considerando aqui que a relação estabelecida entre a pesquisadora e o orientador da tese se fundamenta nos princípios de recursividade, dialógica e hologramaticidade e, portanto, o orientador, indiretamente, estava presente nas intervenções realizadas com os sujeitos no campo pesquisado.

²⁴ Hefesto, na mitologia grega; Vulcano na mitologia romana.

Ao adentrar na realidade (objetiva e subjetiva) da fábrica, o mito de Hefesto personifica-se. O foco na produção, o trabalho árduo e incessante, a capacidade criadora na busca de melhorias e soluções de problemas, ilustram o quanto o olhar e as ações desses trabalhadores, Hefestos contemporâneos, sustentam-se na face concreta do viver. Nesse sentido, sublinhamos a dimensão do desafio no qual a empresa pesquisada se lançou, não apenas ao buscar um modelo de gestão mais compartilhado, mas, sobretudo, ao disponibilizar-se como campo de um estudo que visa a analisar a construção de competências coletivas de gestão a partir do *processo grupal*, da intersubjetividade das lideranças envolvidas.

Essa compreensão dos movimentos da empresa frente à pesquisa, que não foi imediata, mas, sim, tecida no processo como pesquisadora, foi fundamental para entender as inter-relações nesse período de coleta de dados, sem sucumbir a interpretações reducionistas diante dos movimentos de maior ou menor receptividade que a organização apresentava.

Um exemplo disso foram os inúmeros agendamentos do segundo grupo de discussão. Lógicas diferentes, por vezes antagônicas, eram perceptíveis: havia o desejo de que o grupo fosse realizado, se agendava a data, mas por um motivo ou outro, ocorria o cancelamento do encontro. Com isso percebemos que estava muito difícil que esse segundo momento com o grupo envolvesse os três níveis hierárquicos da empresa. Sugerimos que trabalhássemos, então, com um grupo onde participasse a alta administração e as gerências, apenas. Essa proposta de pronto foi aceita, e justificada pelo fato de que o grupo de lideranças operacionais sofreu muitas alterações, “não é o mesmo” (*s.i.c.*), em função das demissões, e que estava sendo reestruturado. Contudo, duas horas antes da realização desse segundo encontro coletivo, o diretor ligou para confirmar o “grupo com a alta administração”, pois não tivera condições de reunir os gerentes porque estavam numa semana de intenso trabalho. Mais uma vez, tivemos o grupo de discussão re-agendado, agora com a perspectiva de reunir todos os níveis hierárquicos, visto que a empresa está superando suas dificuldades e atingindo as metas desejadas.

Embora todo esse movimento de re-agendamento representasse, por um lado, atrasos na coleta dos dados, por outro lado, me levava como pesquisadora, a realmente *compreender* as palavras de Morin (2004) ao pautar a compreensão humana, requer a consciência da complexidade humana, como um requisito fundamental no processo investigativo:

Esta (*a compreensão humana*) comporta um conhecimento de sujeito a sujeito. [...] Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade (MORIN, 2004, p. 95).

Essa é noção de *comprehendere*, que significa “abraçar junto” o texto, o seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno (MORIN, 2004), e que demanda a capacidade de aprender e reaprender incessantemente. Nessa perspectiva, a ação investigativa se consolida na vivência coletiva de transformação do campo pesquisado, dos sujeitos que nele interagem e da pesquisadora-observadora-conceptora.

Assim mesmo, essa relação remete ao princípio hologramático: ao considerar o grupo de gestores como uma parte, um microcosmos representativo do todo-empresa (macrocosmos), é possível compreender, por exemplo, que conflitos vistos no sistema-grupo podem perpassar o todo-empresa e, simultaneamente, serem perpassados por conflitos que estão no todo, remetendo a uma visão das relações emergentes entre todo-parte (e vice-versa).

3.2.3 O processo metodológico da pesquisa-intervenção

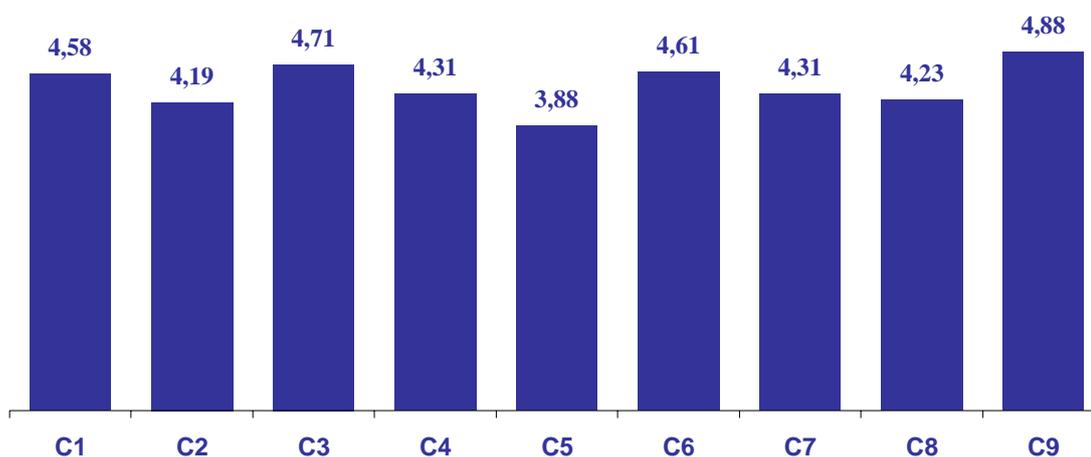
A opção para este estudo foi a de pesquisar numa perspectiva metodológica qualitativa, considerando os pressupostos sistêmico-complexos já referidos, que são compreendidos como a essência do método adotado nesse estudo. Na análise, contudo, foram levados em conta dados quantitativos e qualitativos. Segundo Minayo e Deslandes (2002), a integração das duas abordagens (quanti-quali), identifica as competências específicas e os campos comuns, que podem ser construídos pela perspectiva da interdisciplinaridade nas técnicas de coleta de dados do estudo. Essa abordagem, conforme as autoras, que enfoca a complexidade e a processualidade na pesquisa, caracteriza o Modelo Dialógico como viés metodológico.

A unidade de análise da pesquisa foi uma empresa de grande porte, do segmento metal-mecânico, localizada no Vale do Rio dos Sinos. Os participantes da pesquisa são os integrantes do corpo gerencial da empresa: 03 diretores (alta administração); 15 gerentes (gerência intermediária); 32 supervisores e líderes de equipes (lideranças operacionais).

De acordo com o delineamento da pesquisa, os dados foram coletados, inicialmente, através de um questionário sobre Competências Emocionais de Grupo²⁵. No segundo momento, foi realizado um grupo de discussão onde os resultados dos dados do questionário

²⁵ CLOSS, Lisiane (2004). Estudo Transcultural sobre Competência Emocional Grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro. Dissertação de Mestrado em Administração – Modalidade Acadêmico. Porto Alegre: UFRGS, 2004 (Anexo A).

foram apresentados em gráficos aos gestores, com os escores (em escala Likert, de 1 a 7) em cada competência que o instrumento aplicado avalia. A seguir estão reproduzidos os resultados gerais relativos às nove competências investigadas:



Competência 1 – Compreensão interpessoal
 Competência 2 – Confronto de membros que rompem as normas
 Competência 3 – Comportamento atencioso
 Competência 4 – Auto-avaliação da equipe
 Competência 5 – Criação de recursos para trabalhar com emoção (↓)
 Competência 6 – Criação de um ambiente afirmativo
 Competência 7 – Solução pró-ativa de problemas
 Competência 8 – Compreensão organizacional
 Competência 9 – Criação de relações externas (↑)

Gráfico 1: Médias por competência, avaliada no questionário de Competências Emocionais de Grupo²⁶
Fonte: Dados da pesquisa

A discussão, inicialmente em pequenos grupos, desencadeou a troca de percepções entre eles sobre as experiências vivenciadas como grupo. E, além disso, discutiram suas compreensões sobre competências de liderança, bem como a repercussão dessas compreensões na subjetividade e intersubjetividade durante o processo de construção de competências coletivas de gestão.

Esse grupo de discussão foi gravado e transcrito, gerando dados para a análise textual qualitativa e para a construção de um mapa sistêmico. O mapa sistêmico foi estruturado pelo processo de transcrição em linguagem sistêmica, a partir da análise textual qualitativa do grupo de discussão. Na transcrição sistêmica os dados coletados são integrados, abstraindo-se

²⁶ A amostra total deste estudo é formada por 39 questionários válidos. Quanto às características dos entrevistados, a maior parte encontra-se no grupo liderança técnica operacional, possui superior incompleto e estão, em média, há 9 anos e 8 meses na empresa.

as variáveis que sugerem relações de causas e efeito, validando-as com o referencial teórico e buscando uma lógica de compreensão não linear das questões investigadas no estudo (SENGE, 1999; ANDRADE *et al*, 2006).

Posteriormente, no terceiro momento, retornou-se ao grupo para apresentar os resultados do grupo de discussão. Tais resultados foram sintetizados no mapa sistêmico, que enfatizou a noção de competência coletiva presente nesse grupo de gestores. A seguir, o mapa sistêmico que foi o dispositivo das discussões com o grupo de gestores:

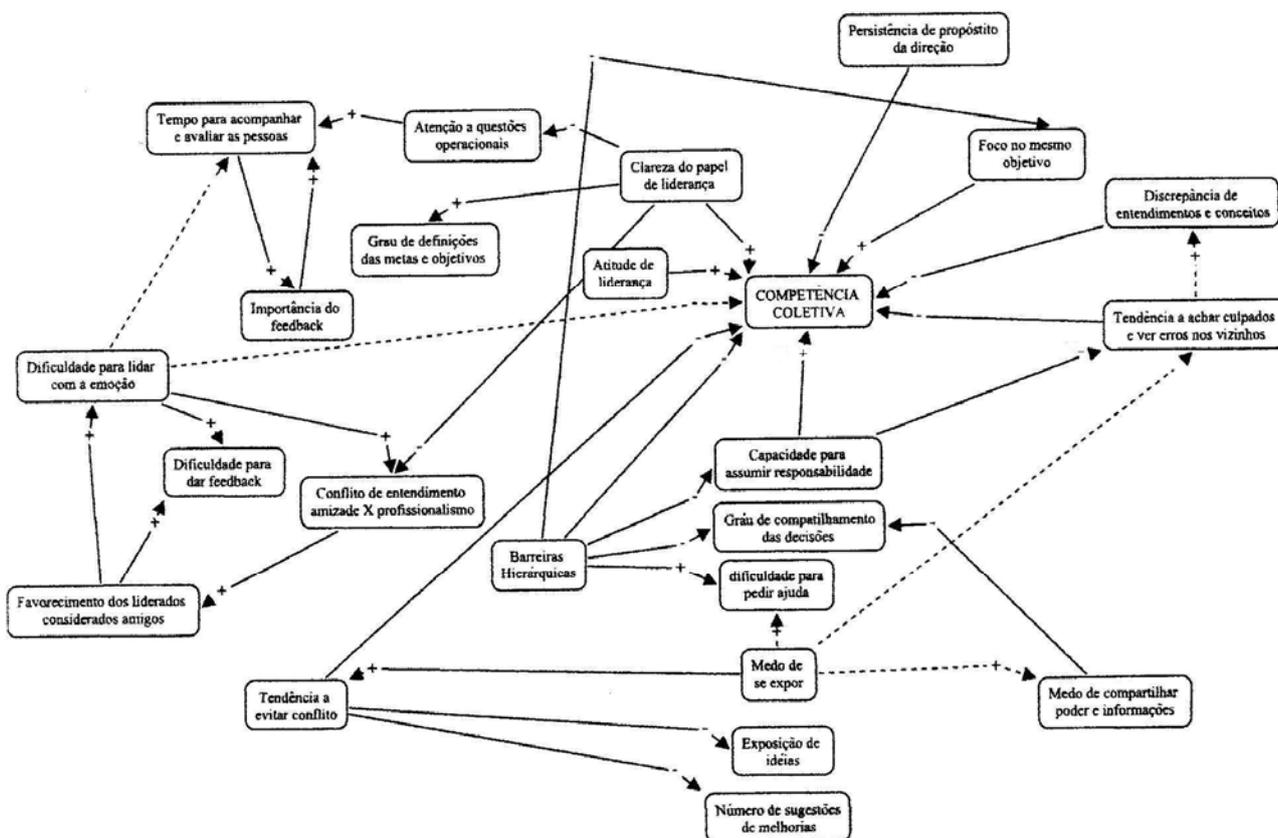


Figura 3: Mapa sistêmico da noção de competência coletiva no grupo de gestores

Fonte: Elaborada pela autora

A discussão do grupo nesse terceiro encontro, que também foi gravada e transcrita, visou validar percepções e identificar transformações no processo grupal, contemplando, mais uma vez, os princípios recursivo e hologramático. O primeiro por considerar a capacidade de auto-organização e auto-produção do grupo, que ao discutir as próprias reflexões feitas em um momento anterior, geravam acoplamentos estruturais a partir das emergências advindas das novas relações com o contexto. O segundo por conceber a construção do conhecimento de forma contextual e epistêmica, em uma rede que não dicotomiza a relação entre pesquisador/sujeitos-campo pesquisado.

No quarto encontro realizado, retornou-se ao grupo com a síntese de suas discussões do terceiro encontro, organizadas a partir das seguintes questões:

- a) Melhorias percebidas na aprendizagem de construção de competências coletivas de gestão na empresa.
- b) Limitações/dificuldades percebidas no processo de construção de competências coletivas de gestão na empresa.
- c) Pontos não consensados: aspectos citados como melhorias/aprendizagens e também como dificuldades que ainda existem.

No encaminhamento das discussões do grupo sobre esse material, as minhas intervenções como pesquisadora se concentraram na categoria “c”, objetivando destacar a dialógica dos pontos não consensados no grupo. Ou seja, as discordâncias de percepções, que revelavam forças antagônicas no campo grupal, indicavam tanto ou mais que as concordâncias, a centralidade da discussão sobre competência coletiva de liderança para aquele grupo. À medida que tais aspectos pudessem ser vistos não como percepções “certas” ou “erradas”, “verdadeiras” ou “falsas”, e sim, como diferentes manifestações perceptivas, diferentes prismas de uma mesma realidade, seria possível buscar formas de auto-regulação e co-existência das diferenças. Tomemos um exemplo, que está referido no quadro apresentado a seguir, para ilustrar esse princípio dialógico: se por um lado algumas pessoas percebem maior compartilhamento de poder, outros apontam que ainda há medo de compartilhar poder e informação. A essência da questão não reside na discussão se o poder está ou não sendo compartilhado, e sim, na centralidade que o fator “compartilhar poder” tem quando se trata de desenvolver competência coletiva de liderança. Provavelmente, pela relevância que possui, esse aspecto passa a ser mais observado e, em diferentes momentos e contextos, ocorrerão percepções e manifestações antagônicas em relação ao que é “compartilhar poder”. Trata-se, portanto, de exercitar a capacidade dialógica para perceber e compreender os antagonismos dentro de um todo processual e contextualizado.

PONTOS NÃO CONSENSADOS: ASPECTOS CITADOS COMO MELHORIAS/APRENDIZAGENS E TAMBÉM COMO DIFICULDADES QUE AINDA EXISTEM/PONTOS ESTAGNADOS
<ul style="list-style-type: none"> maior grau de definição de metas/objetivos X falta de maior cobrança de metas; falta de clareza nas informações.
<ul style="list-style-type: none"> menor tendência a evitar conflitos X tendência a evitar o conflito; “Ainda temos dificuldades para enfrentar conflitos”.
<ul style="list-style-type: none"> maior compartilhamento de poderes; diminuição do “medo” X ainda há medo de compartilhar poder e informação.
<ul style="list-style-type: none"> diminuição de “feudos”: existe maior segurança para dar e receber <i>feedback</i> X dificuldade para pedir ajuda (entre unidades).
<ul style="list-style-type: none"> maior clareza do papel liderança X pouco tempo para acompanhar pessoas; “Ainda somos muito operacionais”.
<ul style="list-style-type: none"> maior capacidade de assumir responsabilidades X falta atitude e vontade de fazer.

Quadro 3: A dialógica dos pontos não consensados na discussão do grupo de gestores

Fonte: Elaborado pela autora a partir do grupo de discussão

Nesse quarto encontro, a tônica da discussão remeteu, portanto, à análise do processo do grupo nessa trajetória de construir competências coletivas de gestão. Ao final desse momento, o próprio grupo se organizou para aprofundar as discussões geradas pela síntese entregue em um próximo encontro na própria empresa. Ou seja, a coleta de dados para a pesquisa foi finalizada, mas o processo do grupo de gestores teve continuidade.

Cabe salientar que as intervenções no grupo de gestores buscaram validar, externa e internamente, o que o grupo produzia a cada encontro. Nesse processo metodológico, a análise dos dados emergentes das discussões do grupo visava à compreensão teórica do material empírico (validação externa); ao passo que, ao trazer uma releitura da própria produção do grupo de volta ao grupo de discussão, possibilitava-se, não apenas a recorrência da discussão, mas, fundamentalmente, uma recursividade sistêmica pela auto-organização e re-criação da produção do próprio grupo (validação interna).

A seguir, o quadro-síntese dos procedimentos realizados na pesquisa-intervenção:

ETAPAS DA INTERVENÇÃO	PROCEDIMENTOS / AÇÕES DESENVOLVIDAS	
	VALIDAÇÃO INTERNA (pesquisadora - grupo pesquisado).	VALIDAÇÃO EXTERNA (pesquisadora-material empírico-operadores teóricos-sujeitos interlocutores).
1º Etapa	Aplicação do questionário sobre “Competências Emocionais de Grupo”.	Análise estatística do questionário.
2º Etapa	1º Grupo de discussão: apresentação e validação interna da pesquisa sobre Competências Emocionais de Grupo e discussão sobre a noção de Competência Coletiva de Gestão.	- Degravação do encontro realizado com o grupo; - Análise textual qualitativa dos dados coletados; - Estudo para elaboração de um mapa sistêmico; - Construção do mapa sistêmico sobre a noção de competência coletiva.
3º Etapa	2º Grupo de discussão: apresentação e validação interna do mapa sistêmico sobre a noção de competência coletiva.	- Degravação do encontro realizado com o grupo; - Análise textual qualitativa dos dados coletados; - Elaboração do quadro dialógico dos pontos não consensados na discussão do grupo de gestores.

4º Etapa	3º Grupo de discussão: apresentação e validação interna do quadro dialógico dos pontos não consensados na discussão do grupo de gestores.	- Elaboração da proposta de método sistêmico-complexo para intervenção em processo grupal de gestores.
----------	---	--

Quadro 4: Procedimentos para a validação das intervenções

Fonte: Elaborado pela autora

Para Morin (2005), o princípio do circuito recursivo traz a idéia de regulação, autoprodução e auto-organização. Nele, os processos ou as relações seguem um curso inesperado, embora possam ter parâmetros definidos por metas, prazos, indicadores, que simultaneamente interagem e definem o curso das ações e produzem intersubjetividade. Como salientam Seminotti *et al* (2006), esses movimentos “constituem os grupos e os sujeitos que, recursivamente, organizam e desorganizam suas relações”, estabelecendo “processos dialógicos que apontaram múltiplos caminhos para outras problematizações” (2006, p. 77-78).

3.2.4 Reflexões sobre a construção do conhecimento no processo sistêmico-complexo de pesquisa-intervenção

A dinâmica de validação interna e externa²⁷ das produções do grupo pesquisado foi a base para a construção do conhecimento no processo sistêmico-complexo de pesquisa-intervenção.

O retorno ao grupo da sua própria produção re-organizada pela pesquisadora, era realizado segundo o princípio recursivo: ao discutir e se re-apropriar dessa produção, o grupo transforma, re-cria sua compreensão, lançando novos olhares sobre o que eles mesmos criaram anteriormente. Contudo, cabe por em discussão o fato de que entre as compreensões do grupo e as da pesquisadora, esteve presente uma rede de sujeitos-agentes que dialogaram com a díade pesquisadora-grupo pesquisado, interagindo nesse campo intersubjetivo, com outras perspectivas da realidade observada, incitando outros questionamentos, transformando as compreensões e, portanto, dando sentido à noção de que o conhecimento é, de fato,

²⁷ Leite (2007) também refere como “validação interna” o envolvimento dos sujeitos da pesquisa na discussão dos resultados, e como “validação externa”, a inclusão de outras pessoas (pesquisadores, consultores, representantes de órgãos governamentais afins) que possam discutir o método e os resultados da pesquisa. Salienta que esses procedimentos, muito adotados na comunidade científica inglesa, são chamados de “trust mechanisms”, pois geraram maior transparência e credibilidade aos achados da pesquisa.

processual, contextual e epistêmico quando temos como princípio um método que contemple a complexidade-sistêmica.

Ilustramos, a seguir, a rede de sujeitos-agentes que interagiram no processo sistêmico-complexo de construção do conhecimento na pesquisa-intervenção, alocados em três sistemas-grupos: Universidade/Academia, Empresa e Consultor/Mercado.

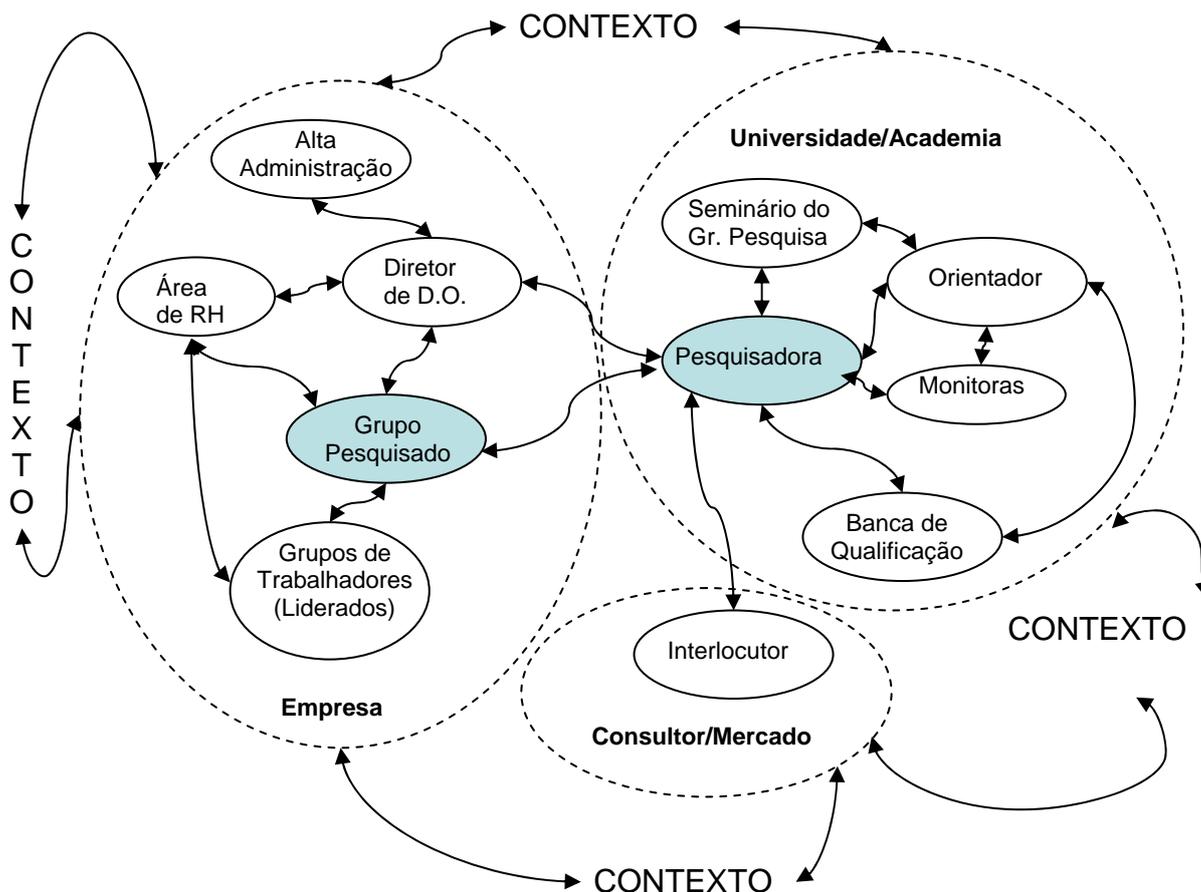


Figura 4: Rede dos sujeitos-agentes que interagiram na construção do conhecimento da pesquisa-intervenção
Fonte: Elaborada pela autora

Para gerar o material que constituiria o dispositivo para promover as discussões a cada encontro, a pesquisadora estabeleceu inúmeros momentos de diálogo e reflexão, com os distintos sujeitos, em diferentes contextos, na rede de construção do conhecimento. Ou seja, o processo de discutir o método foi essencial à consolidação do próprio método. Por exemplo, as trocas com as monitoras que acompanhavam os encontros do grupo e realizavam a transcrição dos dados, permitiram retomar cenas e buscar uma compreensão que não se limitava à percepção da pesquisadora; nos encontros de orientação da tese, o exercício de compartilhar o que estava além dos dados transcritos, estabelecendo articulações teórico-práticas, foram propulsores do processo de aprendizagem; na banca de qualificação da tese e

nos seminários do grupo de pesquisa, a emergência de questionamentos sobre o que já era “inquestionável”, foram regenerativos, pois permitiram abrir discussões que já estavam “operacionalmente fechadas”, como diria Maturana. Os seminários com o interlocutor, especialista no campo do pensamento e linguagem sistêmica, aprofundaram a compreensão dialógica, seja na articulação entre os saberes da academia e os do mercado de trabalho, seja no processo de cartografar o discurso através da elaboração dos mapas sistêmicos.

Em relação ao sistema-grupo empresa, a interface com o Diretor de D.O. foi sinalizadora dos movimentos que ocorriam no contexto de trabalho do grupo de gestores, no período entre os encontros realizados. Muitos dos acontecimentos do cotidiano da empresa culminavam na impossibilidade de agendar o grupo de discussão nas datas programadas, exigindo da pesquisadora paciência, flexibilidade e persistência, para que esses movimentos de mudança pudessem ser compreendidos como manifestação da co-existência de lógicas distintas que atravessavam a realização da pesquisa-intervenção. Alguns momentos de re-trabalho e os intensos diálogos, trocas de e-mails e ajustes de agenda, ainda que cansativos, permitiram que, como pesquisadora, eu realmente me aproximasse do contexto desse campo pesquisado e de suas significações.

Pensamos que essa concepção de cartografia da rede de sujeitos-agentes envolvidos em uma pesquisa-intervenção pode ser um método estratégico para auxiliar no processo de conscientização a respeito da complexidade metodológica, propiciando maior grau de comprometimento desses sujeitos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao processo metodológico que sustentou essa proposta de construção do conhecimento na pesquisa-intervenção, podemos sinalizar que se revelou um método estratégico que contempla os princípios sistêmico-complexos já discutidos e cartografados nesse estudo:

1) O Princípio Dialógico, a percepção e compreensão dos antagonismos, contradições e complemetariedades, bem como a consideração dos limites da lógica foram importantes, não apenas na condução do processo grupal durante os encontros com os gestores, mas também para compreender e lidar com as relações de tensão e conflito que por vezes se estabeleceram entre os posicionamentos dos diferentes sujeitos na rede da pesquisa-intervenção.

2) O Princípio Hologramático, no qual foram considerados, durante todos os movimentos da pesquisa-intervenção: o conhecimento como rede; a contextualidade do conhecimento; a relação todo-parte e vice-versa; as emergências das relações do contexto; a relação observador-observado; o ato de perceber constitui o percebido; a distinção, sem dissociação, entre objeto, sujeito e ambiente; a visão do todo, processual e contextualizada.

3) O Princípio da Recursão Organizacional, a compreensão de que produtos e efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores, alicerçou todo o método, sobretudo na compreensão dos resultados da pesquisa-intervenção. Nesse princípio foi considerada a noção de autonomia/dependência e auto-exo-referência, bem como os movimentos de abertura e clausura; e a auto-organização e autoprodução (*autopoiesis*), com os acoplamentos estruturais decorrentes. Esse princípio, especialmente, explicita todo o dinamismo e a transformação dos sujeitos-agentes na rede de conhecimento.

É oportuno salientar que os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa-intervenção são alternativas para uma abordagem sistêmica-complexa no processo grupal, que devem estar em acordo com o contexto do qual faz parte o grupo e a própria realidade dele.

Entendemos, pois, que o grande desafio do método sistêmico-complexo para intervenção nos processos grupais e, especificamente, como estratégia para o desenvolvimento da liderança como competência coletiva, reside na possibilidade de se cooperar num campo habitado por lógicas distintas, que não raro fazem eclodir as tensões e conflitos decorrentes da co-existência de forças e demandas antagônicas nas relações de trabalho. Isto é: desenvolver competência coletiva de liderança intervindo de forma sistêmico-

complexa no processo grupal, requer espaço para a construção, a compreensão, a aceitação e a apropriação da intersubjetividade, como o reconhecimento de que o conhecimento objetivo do mundo, não é a única possibilidade a ser considerada (VASCONCELLOS, 2002). Esse processo demanda tempo e disponibilidade para praticar o discurso de uma lógica distinta daquela que costuma imperar nas relações de trabalho, que é a falta de tempo, o resultado mensurado em metas, a não legitimação da subjetividade pela crença de que ela pode atrapalhar a objetividade. Compreender a complexidade das relações e organizações no mundo do trabalho é redimensionar a noção de tempo, de resultado e de intersubjetividade. Ao repensar esse contexto, a partir da lógica sistêmica complexa se apresenta a possibilidade de contemplar a sustentabilidade, não só dos negócios, mas da própria existência humana, como condição de prosperidade e de permanência ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Miriam C.; SEMINOTTI, Nedio. O pequeno grupo e o paradigma da complexidade em Edgar Morin. *Psicologia USP*, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.
- ANDRADE, Aurélio *et al.* *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. *Supervisão/Orientação*. Porto Alegre: Pucrs, 2007.
- _____. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, Cláudia C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004a. p. 21-38.
- _____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004b.
- _____. *A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese de Doutorado em Administração. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS, 2001.
- BOTERF, Guy Le. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BONOTTO, Fernanda. *Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho: a experiência da COPEL*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BROWN, Lester R.; FLAVIAN, Christopher; POSTEL, Sandra. *Saving the planet: how to shape an environmentally sustainable global economy*. New York and London: Norton, 1991.
- BULFINCH, Thomas. *O livro de ouro da mitologia: histórias de deuses e heróis*. 31 ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 2001.
- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix-Amana Key, 2002.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CEMIN, Marta R.; SEMINOTTI, Nedio. Estrutura, gênese e dinâmica grupal: um estudo sobre jovens jogadores de futebol residentes em clube esportivo. *Revista Brasileira de Psicodrama*, v. 14, n. 1, p. 47-65, 2006.
- CLOSS, Lisiane. *Estudo transcultural sobre competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro*.

Dissertação de Mestrado em Administração – Modalidade Acadêmico. Porto Alegre: Escola de Administração, 2004.

FLEURY, Heloisa J.; MARRA, Marlene M. (Orgs.). *Intervenções grupais nas organizações*. São Paulo: Agora, 2005.

FROHM, Cecília. *Collective competence in a project context*. Disponível em: <http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/knowledgebased_firm/frohm.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2006.

FUKUYAMA, Francis. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GONZÁLEZ, Maria Pillar. *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. 9 ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

LATOUR, Bruno. *Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia*. Bauru/SP: Edusc, 2004.

LAW, John. *Notas sobre a teoria ator-rede: ordenamento, estratégia e heterogeneidade*. 1999. Disponível em: <<http://www.necso.ufrj.br>>.

LEITE, José Carlos. Conferência sobre análise de dados qualitativos. In: *Seminário do grupo de pesquisa processos e organizações dos pequenos grupos*. PPGP-Pucrs, 13 ago. 2007.

LEWIN, Kurt. *Problemas de Dinâmica de Grupo*. São Paulo: Cultrix, 1978.

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Duas Cidades, 1977.

MARRA, Marlene M. Introdução. In: FLEURY, Heloisa J.; MARRA, Marlene M. (Orgs.). *Intervenções grupais nas organizações*. São Paulo: Agora, 2005. p. 11-14.

MATIUZZI, Alexandre A. *Mitologia ao alcance de todos: os deuses da Grécia e Roma antigas*. Nova Alexandria: São Paulo: 2000.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco G. *A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. Campinas, SP: Editorial PSY II, 1995.

_____. *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: UFMG, 1997.

_____; REZEPKA, Sima N. *Formação humana e capacitação*. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

_____. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

_____; PÖRKSEN, Bernhard. *Del ser al hacer: los orígenes de la biología del conocer*. Santiago, Chile: J. C. Sáez, 2004.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. (Orgs.). *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

MORAES, Maria Lúcia A. de; MARQUES, Juracy C. Max Pagés: A Relação como Laço Grupal. *Expressão Psi*. Pelotas, v. 5, n. 2, p. 05-23, jul-dez, 2001.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência e Educação*. Bauru, SP, v. 9, n. 2, p. 191-210, 2003.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

_____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005 (1982).

_____. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 12 ed Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006 (1999).

_____. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 9 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2004.

_____. *O método 5: a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996a. p. 274-289.

_____. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996b. p. 45-55.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

PAGÉS, Max. *A vida afetiva dos grupos*. Petrópolis: Vozes, 1982.

SALINAS, José Luís. Aprendizagem organizacional na prática: o caso do Banco do Brasil. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 39-49.

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Göteborg: BAS, 1996.

_____. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SEMINOTTI, Nedio *et al.* Olhando e vivendo grupos: reflexões sobre uma prática. *Psicologia Argumento*. Curitiba, v. 24, n. 45, p. 73-80, abr-jun, 2006.

SENGE, Peter M. *A dança das mudanças*. 8ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba: ANPAD, v. 1, p. 121-143, 1997.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Discutir o desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão e compreendê-lo, a partir do paradigma sistêmico-complexo, no processo e na organização de um grupo de gestores, foi o propósito norteador dessa tese.

O processo de construção do conhecimento, que aqui publicizamos, foi concebido pelo ensaio teórico, que deu origem à primeira seção, onde buscamos resgatar os pressupostos filosóficos, sociológicos e psicológicos que fundamentam as concepções históricas sobre o líder e a liderança. Esses pressupostos não contemplam os desafios da complexidade nas relações do mundo atual. A contribuição dessa tese reside, pois, na proposição de uma compreensão sistêmico-complexa da liderança, questionando a perspectiva radial preponderante e enfatizando a dimensão coletiva necessária à formação da liderança e da gestão como uma rede na organização. Embasados nessa proposição, fundamentamos e desenvolvemos uma proposta de método sistêmico-complexo para intervenção em processos grupais, visando o desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão.

Nesse processo de construção foi fundamental desnaturalizar o entendimento da liderança como sinônimo de líder-indivíduo, o “líder-herói”, tradicionalmente preconizado pelas ciências humanas e sociais e, a partir disso, sugerimos que se compreenda a liderança como processo e produto emergente das relações entre sujeitos. Uma competência, portanto, que não se constrói apenas do ponto de vista da subjetividade do líder/indivíduo/sujeito, mas essencialmente a partir da intersubjetividade construída no campo coletivo onde esses indivíduos/sujeitos interagem.

Isso não significa desconsiderar a dimensão individual da liderança, mas sim ampliar sua compreensão considerando a complexidade sistêmica das organizações de trabalho, na qual a “parte indivíduo-líder” é produto e produtor em uma rede que é, também, produto das interações, produtora de novos sujeitos, subjetividades e intersubjetividades e, além disso, recursivamente, também produzem produtos que os produzem. Assim, na concepção de rede, a construção do sentido da liderança em uma organização, compreende conectividade, cooperação, comunicabilidade e interdependência (CAPRA, 1996; CASTELLS, 1999; LATOUR, 2004; SENGE, 1999).

Desse ponto de vista, aproximamos a noção de competência coletiva (BOTERF, 2003), à de liderança e de gestão, considerando a necessidade de comprometer grupos de gestores num processo de construção de um significado compartilhado sobre quais são suas

competências, ao invés de avaliar apenas a dimensão individual da competência de liderança e/ou competência gerencial. A construção coletiva da noção de competência mostra-se como uma alternativa mais efetiva do que a entrega, aos gestores, de extensas listas de atributos de competências que devam ter. Essas listas, geralmente elaboradas por consultores internos ou externos, embora relevantes no sentido de identificarem o ideal à organização, tendem a cair em descrédito, por serem visivelmente descontextualizadas da possibilidade prática.

A validade dessa abordagem interpretativa (SANDBERG, 1996 e 2000; BITENCOURT, 2004) na construção da noção de competência coletiva foi evidenciada no estudo empírico apresentado na segunda seção. O processo grupal dos gestores participantes da pesquisa teve como produto o mapeamento dos fatores que possibilitam e que limitam a noção da competência coletiva de liderança e de gestão. A pouca clareza do papel das lideranças e a presença de barreiras hierárquicas, bem como outros aspectos que estão sistemicamente conectados a estes, foram apontados como limitadores da construção de competência coletiva de liderança e de gestão. Dialogicamente, nesses mesmos fatores residem as possibilidades.

Destacamos ainda, que há uma relação hologramática entre o processo grupal e o contexto organizacional que o acolhe. A formação da competência coletiva é interdependente de fatores que extrapolam, mas interferem no processo grupal, tais como: o modelo de gestão adotado pela empresa, sua estrutura hierárquica, a cultura organizacional, suas estratégias e metas. Ou seja: não se implementa competência coletiva de liderança e de gestão por iniciativa, apenas, de uma diretoria da empresa; se essa proposta não estiver articulada a outras definições estratégicas, se toda a alta administração não se comprometer a repensar e a discutir suas diferentes compreensões de tempo, de prioridade, de resultado, de pessoas e de sustentabilidade, não há como vivenciar a dimensão coletiva da competência de liderança e de gestão.

A compreensão sistêmico-complexa do método, com foco da terceira seção da tese, nos remeteu aos princípios de recursividade, dialógica e hologramaticidade presentes nos movimentos do grupo durante os encontros, o que possibilitou a compreensão da rede de relações intersubjetivas, tecida na emergência de lógicas diversas, ora complementares, ora concorrentes e antagônicas.

A experiência da troca de percepções/lógicas, o compartilhamento de vivências, os diálogos entre as diferentes formas de pensar e de agir, proporcionaram aos líderes/gestores aprendizagens que contribuíram na consolidação de recursos interpessoais para o desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão. Salientamos que essas

aprendizagens não correspondem apenas às respostas que o grupo encontrou, mas fundamentalmente, à compreensão dos seus impasses cotidianos e ao reconhecimento de que muitas de suas perguntas não são passíveis de respostas “exatas” e “certas”, porque emergem em um contexto complexo, marcado por incertezas e mudanças. As respostas, portanto, são de natureza dialógica, permitindo a co-existência tanto de antagonismos quanto de completudes.

Na vida organizacional, uma das maiores expressões de dialógica remete à noção de objetividade e subjetividade. A lógica da produtividade e competitividade no mercado, contudo, tende a se contrapor e até mesmo a se sobrepôr à lógica da saúde do trabalhador, da valorização dos sujeitos que são produtores, mas também são produzidos na relação de trabalho. Mais uma vez, apontamos que não se trata de chegar a uma “síntese” nessa equação, trata-se sim, de problematizar essa dialógica, discutindo estratégias processuais e contextuais para lidar com as situações-problemas, que emergem entre as distintas lógicas no cotidiano da organização.

Reafirmamos, portanto, que o grande desafio do método sistêmico-complexo para intervenção nos processos grupais, e especificamente, como estratégia para o desenvolvimento da liderança e da gestão como competência coletiva, reside na possibilidade de se co-operar num campo habitado por lógicas distintas, que, não raro, fazem eclodir as tensões e conflitos decorrentes da co-existência de forças e demandas antagônicas nas relações de trabalho.

Outro ponto central no método desenvolvido, diz respeito ao lugar e à relação do pesquisador com o campo pesquisado. Como já explanado na terceira seção, acompanhamos Morin (2004, 2005 e 2006) ao afirmar sobre a plena implicação do sujeito-pesquisador no processo investigativo, que associado à teoria compreende a realidade em um processo intersubjetivo, pela empatia, pelo desprendimento e pela utilização da estratégia que o permite lidar com as incertezas que surgem na caminhada em direção à meta contemplada. Assim, as aprendizagens processadas, no processo grupal dos gestores, se articulam, em outra instância, às aprendizagens como sujeito-pesquisador.

Tolerar os ritmos, ser continente com os momentos (os da empresa e também os próprios, enquanto pesquisadora); compreender e lidar com as relações de tensão e conflito, que por vezes se estabeleceram entre os posicionamentos dos diferentes sujeitos na rede da pesquisa-intervenção; exercitar o olhar dialógico sobre essa complexidade e estudar alternativas metodológicas, estabelecendo interlocução com os diferentes sujeitos que integraram a rede de construção desse conhecimento foi a grande aprendizagem teórico-prática-metodológica.

Para finalizar, resgatamos o que escrevemos nas considerações finais do projeto de tese:

“[...] seguimos adiante, apostando nas possibilidades de diálogo entre Hefesto e Psiqué²⁸, nesse propósito de facilitar a construção de competências coletivas de liderança e de gestão” (FAGUNDES, 2006, p. 49). Inspirados na leitura de Michel Serres, compreendemos, hoje, que para esse propósito ser alcançado, é preciso incluir nesse “diálogo”, Hermes²⁹.

Serres (*apud* PEDRO, 2007; TEIXEIRA, 2000) inverte o conceito tradicional de que comunicação é transmissão, marcada pela fidedignidade. Para ele, só há comunicação, quando há transformação. Por isso, busca na figura mitológica de Hermes o símbolo daquilo que considera a noção chave para compreendermos o mundo contemporâneo: a comunicação, no sentido de mobilidade, de transformação. Assim, Serres acompanha Latour (*apud* PEDRO, 2007) na idéia de que o conhecimento no mundo contemporâneo se constrói não pela transmissão, mas sim pelos movimentos de tradução que a informação percorre em uma rede. Traduzir, nesse sentido, é criar, gerar novas associações, produzir o que Latour nomeia como “saberes híbridos”, o que Serres define como “saberes mestiços”, ou o que para Morin (2004) é condição de inter/transdisciplinaridade.

Não há como compreender o método sistêmico-complexo sem contemplar a noção de conhecimento como rede (CAPRA, 1996); sem considerar os princípios de recursão organizacional, hologramaticidade e dialógica (MORIN, 2005 e 2006) que explicitam todo o dinamismo e a transformação dos sujeitos-agentes na rede de conhecimento; sem visualizar nessa rede as comunicações que produzem e que são produtos das conexões entre os sujeitos que aprendem. Assim, compreendemos que os conhecimentos construídos no processo de elaboração dessa tese são traduções de possibilidades, e não transmissões de certezas. E o desejo de que, cada vez mais, recursivamente, as aprendizagens aqui geradas abram espaço para outras lógicas, diálogos com outros interlocutores.

²⁸ Psiqué, em grego, como o nome de sua versão latina indica, significa “alma”, “espírito” ou “mente”, e deu origem a palavras como “Psicologia”. Na mitologia, Psiqué (que era uma mortal e não uma deusa) representa a busca da alma humana, que superando os sofrimentos e infortúnios na busca pelo amor, encontra a genuína felicidade (MATIUZZI, 2000; BULFINCH, 2004).

²⁹ Hermes (grego) ou Mercúrio (latino), é o deus mensageiro, representa a mobilidade, a velocidade e a liberdade. *Ibidem*.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências essenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BULFINCH, Thomas. *O livro de ouro da mitologia: histórias de deuses e heróis*. 31 ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- FAGUNDES, Patrícia Martins. *Desenvolvimento de competências coletivas de gestão: uma análise sobre o processo grupal*. Projeto de Tese apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pucrs. out. 2006.
- LATOUR, Bruno. *Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia*. Bauru, SP: Edusc, 2004.
- MATIUZZI, Alexandre A. *Mitologia ao alcance de todos: os deuses da Grécia e Roma antigas*. Nova Alexandria: São Paulo: 2000.
- MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- _____. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 12 ed Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- _____. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 9 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2004.
- PEDRO, Rosa. Novas tecnologias e produção de subjetividade: conceitos e efeitos de rede. In: *Curso de extensão*: Porto Alegre: Pucrs, 20 e 21 de agosto de 2007.
- SANDBERG, J. *Human competence at work*. Göteborg: BAS, 1996.
- _____. Understanding human competence at work: An interpretative approach. In: *The Academy of Management Journal*, v. 43, n.1, p. 9-25, 2000.
- SENGE, Peter M. *A dança das mudanças*. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- TEIXEIRA, Ricardo. *Novas tecnologias e sociedade pedagógica: uma conversa com Michel Serres*. Interface – Cominc., Saúde, Educ., v. 6, p. 129-142, fev. 2000.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS EM GRUPOS³⁰

Instruções:

Esta pesquisa é sobre a sua experiência como membro no Grupo de Gestores na (EMPRESA). As páginas seguintes contêm uma série de afirmações que descrevem grupos em geral. Pensando, especificamente, sobre o *seu Grupo de Gestores* leia, por favor, cada uma das afirmações a seguir e, então, indique o quanto você as considera verdadeiras para o seu grupo, circulando uma das respostas, que variam entre: discordo totalmente e concordo totalmente.

Não há respostas certas ou erradas neste questionário. A pesquisa tem por objetivo a compreensão de comportamentos e necessidades características do seu grupo. Ela é meramente uma mensuração do modo como você acredita que o seu grupo prefere fazer as coisas.

		Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo levemente	Neutro	Concordo levemente	Concordo fortemente	Concordo totalmente
1	Em nosso grupo nos esforçamos para entender as atitudes e visões uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
2	Nós reclamamos de membros que não se comportam de maneira apropriada, mas não expressamos isso diretamente para eles	1	2	3	4	5	6	7
3	Membros do nosso grupo têm formas de demonstrar que eles se importam uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
4	Em nosso grupo, freqüentemente discutimos o que está ajudando ou prejudicando nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7
5	Em nossas reuniões, tentamos reservar um tempo para falar sobre frustrações ou outros sentimentos no grupo	1	2	3	4	5	6	7
6	Quando algo errado acontece, nós encaramos isso como um desafio ao invés de um obstáculo	1	2	3	4	5	6	7
7	Quando ocorrem problemas, freqüentemente nos sentimos impotentes para tratá-los	1	2	3	4	5	6	7
8	Nós descobrimos como as decisões são tomadas nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
9	Ajudar outros grupos freqüentemente nos atrasa, então nós tentamos não nos envolver em seus problemas	1	2	3	4	5	6	7
10	Nós sabemos quais tarefas são mais adequadas às habilidades e interesses de cada membro	1	2	3	4	5	6	7
11	Se um membro se comporta de uma maneira que faz com que o resto de nós se sinta desconfortável, nós o confrontamos diretamente	1	2	3	4	5	6	7
12	Alguns membros tratam mal outros membros	1	2	3	4	5	6	7
13	Nós tentamos ficar atentos ao clima do nosso grupo e como ele está afetando nosso trabalho	1	2	3	4	5	6	7
14	Nós tomamos cuidado para não deixar nossos sentimentos entrarem em qualquer uma das discussões do nosso grupo	1	2	3	4	5	6	7

		Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo levemente	Neutro	Concordo levemente	Concordo fortemente	Concordo totalmente
15	Uma perspectiva positiva é encorajada em nosso grupo	1	2	3	4	5	6	7
16	Nosso grupo apresenta maneiras para solucionar problemas que outros poderiam dizer que estão fora de nosso controle	1	2	3	4	5	6	7
17	Nós dedicamos um tempo para descobrir porque nosso chefe toma certas decisões	1	2	3	4	5	6	7
18	Nós desenvolvemos relacionamentos com grupos que podem ajudar a melhorar o nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7
19	Membros do nosso grupo empenham-se para estarem atentos aos interesses e preocupações dos outros membros	1	2	3	4	5	6	7
20	Se alguém não está se dedicando em nosso grupo, nós o ignoramos	1	2	3	4	5	6	7
21	Certos membros do grupo tratam outros com falta de respeito	1	2	3	4	5	6	7

24 nosso grup, no so(m)858(0)-156(sot(1)-514(m)858is(tasa r)-45.6(espeitoda(nosa nabiidao)-(e(pa)-45.6sa)

		Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo levemente	Neutro	Concordo levemente	Concordo fortemente	Concordo totalmente
40	Nós reservamos um tempo para deixar os membros discutirem como eles se sentem sobre as coisas	1	2	3	4	5	6	7
41	Nós não gastamos tempo avaliando o trabalho feito pelo nosso grupo	1	2	3	4	5	6	7
42	Nós gastamos mais tempo reclamando dos obstáculos que enfrentamos do que para encontrar formas de superá-los	1	2	3	4	5	6	7
43	Nós trabalhamos muito para resolver nossos próprios problemas de modo que nós não temos que confiar ou esperar por ajuda externa	1	2	3	4	5	6	7
44	Nós procuramos informações sobre as preocupações e necessidades daqueles que tomam as decisões em nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7
45	Os membros do nosso grupo constroem relacionamentos com pessoas e/ou grupos que podem nos prover de recursos e apoio	1	2	3	4	5	6	7
46	Durante discussões, quando um membro da equipe não entende alguma coisa, é mais importante para nós seguirmos adiante do que esclarecer a confusão	1	2	3	4	5	6	7
47	Em nosso grupo, nós informamos um membro se seu trabalho não está de acordo com nossos padrões	1	2	3	4	5	6	7
48	Em nosso grupo nós tentamos acomodar as necessidades uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
49	Nosso grupo frequentemente pergunta a outros se eles estão satisfeitos com nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7
50	Quando há tensão em nosso grupo, nós admitimos ou conversamos a seu respeito	1	2	3	4	5	6	7
51	Nós assumimos a responsabilidade pela resolução dos nossos problemas	1	2	3	4	5	6	7
52	Nós trabalhamos para descobrir as preocupações e necessidades de outros na empresa	1	2	3	4	5	6	7
53	Nós dizemos aos membros que valorizamos suas contribuições	1	2	3	4	5	6	7
54	Regularmente, nós procuramos por informações que irão nos auxiliar a avaliar a maneira como estamos operando	1	2	3	4	5	6	7
55	Nós buscamos informações sobre aqueles que tomam as decisões nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
56	Durante discussões nós fazemos perguntas uns aos outros para termos certeza que estamos nos entendemos perfeitamente	1	2	3	4	5	6	7
57	Nós não tentamos conhecer uns aos outros	1	2	3	4	5	6	7

PERFIL DOS RESPONDENTES:

1. Grau de Instrução

- () Primeiro grau incompleto
- () Primeiro grau completo
- () Segundo grau incompleto
- () Segundo grau completo
- () Superior incompleto
- () Superior completo
- () Pós-graduação incompleta
- () Pós-graduação completa

2. Há quanto tempo você trabalha nesta organização? _____

- 3. Nível de Gestão:** () Alta Administração
() Gerência Intermediária
() Liderança Técnica-operacional

ANEXO B – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP - PUCRS



Ofício 404/06-CEP

Porto Alegre, 19 de abril de 2006.

Senhor(a) Pesquisador(a):

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS
apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa registro CEP 06/02954, intitulado:
"Desenvolvimento de competências coletivas de gestão: uma análise sobre o
processo grupal".

Sua investigação está autorizada a partir da
presente data.

Relatórios parciais e total devem ser
encaminhados a este CEP.

Atenciosamente,

Prof. Dr. José Roberto Goldim
COORDENADOR DO CEP-PUCRS

Ilmo(a) Sr(a)
Dout. Patrícia Martins Fagundes Cabral
N/Universidade

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Patrícia M. Fagundes Cabral e sou estudante do curso de Doutorado em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Nédio Seminotti, cujo objetivo é compreender as possibilidades e as limitações da construção de competências coletivas de gestão, analisando fatores dos processos grupais oriundos da interação entre gestores na realidade organizacional.

Sua participação envolve o preenchimento de um questionário quantitativo sobre Competência Emocional em Grupo e a participação em Grupo de Discussão, que terá duração aproximada de quatro horas. Poderá ocorrer também de você ser entrevistado individualmente, o que será previamente combinado a partir do seu interesse e disponibilidade. Cabe mencionar que o Grupo de Discussão e as entrevistas deverão ser gravados em áudio.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, fone 9806-9335 ou pela entidade responsável – Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, fone 3320 3345.

Atenciosamente

Patrícia M. Fagundes Cabral
Matrícula: 04190517-5

Local e data

Dr. Nédio A. Seminotti (Professor Orientador)
Matrícula: 019764

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)