

**QUEM SÃO OS LÍDERES DE PERNAMBUCO:
modelos teóricos e práticas locais**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

VERA LÚCIA DA CONCEIÇÃO NETO

**QUEM SÃO OS LÍDERES DE PERNAMBUCO:
modelos teóricos e práticas locais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos

RECIFE
2008

Conceição Neto, Vera Lúcia da

Quem são os líderes de Pernambuco: modelos teóricos e práticas locais / Vera Lúcia da Conceição Neto. – Recife: O Autor, 2008.

249 folhas : il., fig., tab., quadros.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Psicologia, 2008.

Inclui: bibliografia e anexo.

1. Teorias da liderança. 2. Práticas organizacionais. 3. Estilos de liderança. 4. Modelo de liderança - Pernambuco. I Título.

**159.9
150**

**CDU (2.
ed.)
CDD (22. ed.)**

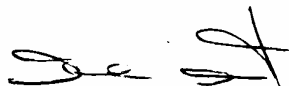
**UFPE
BCFCH2008/30**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

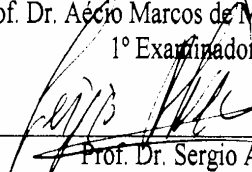
DEDICATÓRIA

**QUEM SÃO OS LÍDERES DE PERNAMBUCO:
modelos teóricos e práticas locais**

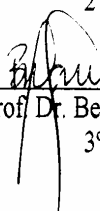
Comissão Examinadora:



Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos
1º Examinador/Presidente



Prof. Dr. Sergio Alves de Sousa
2º Examinador



Prof. Dr. Benedito Medrado-Dantas
3º Examinador

RECIFE, 12 de Fevereiro de 2008

AGRADECIMENTOS

A gratidão é a abertura da alma para o amor, o companheirismo e a verdadeira amizade.

Agradeço, primeiramente, a **Deus**,

por minha existência e por tudo que eu sou e conquistei.

Aos meus pais, **João Correia Neto e Josefa Maria da Conceição Neto**,

pelo exemplo de honestidade, pela vida e pelo amor que compartilhei em todos os momentos de minha existência.

A toda minha família, especialmente aos meus irmãos **Jossimarcos Correia Neto, Jailson Correia Neto e Jardim Correia Neto**, e aos meus sobrinhos **Marília Gabriela Alves Correia e Lucas Gabriel Alves Correia**,

pelos momentos de alegria, descontração e amor incondicional.

Ao **Cláudio**,

pelo seu amor e companheirismo em todos os momentos da nossa união.

Ao meu orientador, Professor Dr. **Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos**,

por sua paciência pedagógica, pelas horas dedicadas a mim e por sua grande amizade.

Aos Professores Dr. **Sergio Alves**, Dr^a **Rosineide Cordeiro**, Dr. **Marcos Feitosa** e Dr. **Benedito Medrado**,

por terem aceitado o meu convite para a banca examinadora, pela coerência, sinceridade e empenho na leitura da minha contribuição científica.

Aos meus **professores de pós-graduação**,

pelos ensinamentos e por sua dedicação.

Aos meus **colegas de mestrado,**

pelos debates fervorosos e, principalmente, aos amigos do coração, pelo compartilhar das alegrias e pela ajuda mútua.

A Alda e a Letícia,

pela calorosa recepção, bom humor e amor para com todos os mestrandos.

Aos meus **clientes,**

pela confiança que me dedicam em entregar em minhas mãos, as pessoas que lhe são valorosas.

Aos meus **amigos da Biodanza,**

que desejam, lutam e se esforçam pela paz, pelo amor e por um mundo mais justo em todos os sentidos. E ao **Rolando Toro** pela sua existência e pelo bem que fez pela humanidade.

A todos os **profissionais e colegas de trabalho,**

que compartilham comigo o conhecimento e fazem da ÍMPAR – Assessoria em Recursos Humanos, uma empresa de sucesso.

Aos **presidentes, diretores e gerentes,**

que permitiram a realização da pesquisa nas suas empresas.

Aos meus **queridos entrevistados,**

que abriram seus corações ao estudo científico e me ajudaram na realização desta pesquisa.

A todos aqueles que participaram, participam e ainda vão participar da minha jornada de vida.,

meu sincero obrigado pela chance da convivência, pelo exercício diário da compreensão e da solidariedade.

*Nascemos anjos portadores de asas
muitas vezes, para voarmos,
necessitamos da asa do outro.*

Obrigada por ter me emprestado a sua, quando eu lhe pedi.

(Vera Lúcia da Conceição Neto)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	– Blake Mouton Managerial Grid (blake & mouton, 1964)	39
FIGURA 2	– The Ken Blanchard Companies – Liderança Situacional II – 2004.....	47
FIGURA 3	– O continuum do comportamento de liderança (Tannenbaum e Schmidt, 1975, p. 191)	92
QUADRO 1	– Quadro resumo da categoria – poder	121
QUADRO 2	– Quadro resumo da categoria – processo de tomada de decisão.....	139
QUADRO 3	– Quadro resumo da categoria – comunicação	155
QUADRO 4	– Quadro resumo da categoria – dinâmica autonomia e controle.....	172
QUADRO 5	– Quadro resumo da categoria – hierarquia e subordinação.....	184
QUADRO 6	– Quadro resumo da categoria – participação das equipes (formais e informais)	197
QUADRO 7	– Quadro resumo da categoria – avaliação e reconhecimento.....	211
QUADRO 8	– Quadro resumo da categoria – ensino-aprendizagem.....	224
QUADRO 9	– Quadro geral de análise das empresas e das categorias.....	225
QUADRO 10	– Quadro de frequência das teorias surgidas por empresa (quantas vezes as teorias são encontradas nas empresas).....	225
QUADRO 11	– Quadro de frequência das teorias apresentadas por categorias.....	228

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– Ranking das dez principais razões para encerramento das atividades da empresa extinta, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários.....	19
TABELA 2	– SEBRAE Nacional	19
TABELA 3	– TGI.....	20
TABELA 4	– Itens similares aos encontrados no questionário de descrição do comportamento do líder.....	36
TABELA 5	– Nível de Maturidade (M) e Estilo Adequado (E)	47

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO.....	13
1. Problemática e Justificativa da Pesquisa.....	13
2. Objetivos.....	21
2.1 – <i>Objetivo Geral</i>	21
2.2 – <i>Objetivos Específicos</i>	21
3. Procedimentos Metodológicos.....	21
4. Estrutura do Trabalho.....	24
CAPÍTULO 1 – A LIDERANÇA E SUAS TEORIAS – o percurso	
histórico.....	26
1.1 – Teorias Inatistas - Liderança como função do indivíduo..	29
1.1.1 – Teoria dos Grandes Homens.....	30
1.1.2 – Teoria dos Traços.....	32
1.1.3 – Teoria Carismática.....	33
1.2 – Teorias Comportamentais - Liderança como função de grupo.....	34
1.2.1 – Teoria do Campo Social.....	37
1.2.2 – Teoria do Conceito de Grid Gerencial.....	38
1.2.3 – Teoria dos Quatros Fatores de Liderança.....	40
1.3 – Teorias Contingenciais – Liderança como função situacional	40
1.3.1 – Teoria da Correspondência do Líder.....	41
1.3.2 – Teoria do Estilo Líder / Participação – Modelo de Tomada de Decisão.....	42
1.3.3 – Teoria Situacional.....	45
1.3.4 – Teoria Vínculo da Díade Vertical	48
1.3.5 – Teoria da Trajetória-Meta ou Caminho-Objetivo.....	49
1.4 – Teorias Neocarismáticas - Liderança como função simbólica.....	50
1.4.1 – Teoria Carismática – House.....	51
1.4.2 – Teoria Integrativa: Transformacionais, embasadas em valores.....	54
1.4.3 – Teoria Transacional.....	58
1.4.4 – Teoria da Liderança Visionária e de Aspirações.....	59
1.4.5 – Teoria da Liderança Servidora.....	61

CAPÍTULO 2	– CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE –	
	– categorias teóricas da liderança.....	62
	2.1 – Poder.....	63
	2.2 – Processo de Tomada de Decisão.....	69
	2.3 – Comunicação.....	73
	2.4 – Dinâmica de Autonomia e Controle.....	75
	2.5 – Processo de Hierarquia e Subordinação.....	78
	2.6 – Participação das Equipes (Formais e Informais).....	80
	2.7 – Avaliação e Reconhecimento.....	84
	2.8 – Processo de Ensino-Aprendizagem.....	87
	2.9 – Quadro Síntese do Modelo de Análise.....	90
CAPÍTULO 3	– ANÁLISE DA PESQUISA.....	93
	3.1 – Caracterização das Empresas – Convergências e Divergências.....	98
	3.2 – Caracterização dos Entrevistados.....	100
	3.3 – Modelos de Gestão Declarados pelas Empresas.....	101
	3.4 – Dialogando com a Prática – Categorias de Análise.....	104
	3.4.1 – Poder.....	105
	3.4.2 – Processo de Tomada de Decisão.....	123
	3.4.3 – Comunicação.....	140
	3.4.4 – Dinâmica de Autonomia e Controle.....	156
	3.4.5 – Processo de Hierarquia e Subordinação.....	173
	3.4.6 – Participação das Equipes (Formais e Informais).....	185
	3.4.7 – Avaliação e Reconhecimento.....	198
	3.4.8 – Processo de Ensino-Aprendizagem.....	212
	3.4.9 – Quadro Geral das Análises – Empresas e Categorias / Frequência das Teorias por Empresas e por Categorias.....	224
	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	230
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	236
	ANEXOS.....	243

RESUMO

Neste estudo se analisam os estilos de liderança praticados nas empresas pernambucanas com base nos referenciais da literatura organizacional. A fundamentação teórica contempla as teorias consideradas essenciais para a compreensão da liderança, tais como: as Teorias Inatistas - *trait approach*, que permaneceram em evidência até o final dos anos 40; as Teorias Comportamentais - *style approach*, desde então até o final dos anos 60; as Teorias Contingenciais – *contingency approach*, localizadas entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80 e as Teorias Neocarismáticas – *new leadership approach*, influenciando desde o início dos anos 80 até hoje. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, de análise de conteúdo, baseada em entrevistas semi-estruturadas, realizadas em seis empresas pernambucanas de médio e grande porte. Cada conjunto de teoria foi analisado através de oito categorias: Poder, Processo de Tomada de Decisão, Comunicação, Dinâmica de Autonomia e Controle, Processo de Hierarquia e Subordinação, Participação das Equipes (Formais e Informais), Avaliação e Reconhecimento, Processo de Ensino-Aprendizagem. Os resultados demonstraram que existe um estilo de liderança diferenciado, eclético e híbrido impregnado pela centralização do poder. Cada empresa pratica aleatoriamente várias teorias de liderança, desde as inatistas até as neocarismáticas, nas categorias investigadas. O que se constata é que as empresas refletem a “personalidade” e o “estilo” do dono. Qualquer estilo de liderança se estabelece conforme direção, pensamento, visão e comportamento dos líderes principais. Então, conclui-se que o modelo de liderança pernambucano é um universo dialético, cheio de contradições e extremamente versátil em criar estratégias para obter resultados, conforme a cultura da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Teorias da Liderança, Práticas Organizacionais, Estilos de Liderança, Modelo de Liderança Pernambucano.

ABSTRACT

In this study I analyze the styles of leadership practiced in Pernambucan enterprises based on the benchmarks of organizational literature. The theoretical foundation covers the theories considered essential for the understanding of leadership, such as: The Inatista Theories – *trait approach*, which remained in evidence until the end of the 40's, The Behavioral Theories – *style approach*, since then until the end of the 60's; The Contingency Theories – *contingency approach*, found between the end of the 60's and the beginning of the 80's and the Neocarasmatic Theories - *new leadership approach*, influenced from the start of the 80's until today. I used a qualitative methodology of analysis of content, based on semi-structured interviews, conducted in six Pernambucan companies, medium and large. Each set of theories has been examined through eight categories: Power, Decision Making, Communication, Dynamics of Autonomy and Control, Hierarchy Process and Subordination. Formal and Informal participation of. Teams, Recognition and Assessment as part of the Learning Process. The results show that there is a different style of leadership, eclectic and hybrid impregnated by the centralization of power. Each company randomly practises various theories of leadership from the inatistas to the neocarasmatic, in the catagories studied. What I see is that companies reflect the “personality” and “style” of the owner. Any style of leadership is established as, direction, thinking, vision and behavior of the principal leaders. Then, it is concluded that the model of Pernambucan leadership is a dialectical universe full of contradictions and extremely versatile in creating strategies to achieve results, which conforms to the culture of the company.

KEYWORDS: Theories of Leadership, Organizational Practices, Styles of Leadership, Leadership Model Pernambucano.

INTRODUÇÃO

1. Problemática e Justificativa da Pesquisa

O presente estudo consiste em uma reflexão sobre o exercício da liderança dentro das organizações. Partindo da atuação profissional como consultora de Recursos Humanos, a autora, ao ministrar programas de treinamento para as lideranças, acompanhou as angústias e as incertezas dos líderes em atender as expectativas dos seus liderados, bem como em “entregar”¹ para a organização a produtividade do seu departamento ou setor e, conseqüentemente, o lucro. Em contrapartida, foi percebida uma necessidade urgente das empresas em desenvolver seus líderes em processos de poder, decisão e ação empresarial mais eficazes no cotidiano.

Diante destas observações, verificou-se que a liderança caracterizava-se como um elo imprescindível entre a organização e o liderado, permeada pelas necessidades organizacionais, como produtividade, qualidade do trabalho e lucro, e pelas necessidades individuais dos liderados, como recompensas salariais, sistema de benefícios, plano de carreira, entre outros.

Nos bastidores da liderança, está a instituição/organização em corpo e alma. A liderança assume o papel da sua permanência como “uma mera reprodução do instituído” (estrutura, regras e conformidade social). O homem como “produtor e reproduzidor de sua história” assume, muitas vezes, o papel de “mero espectador das relações que o perpassam” (SAIDON, 1991, p. 67).

Dessa forma, o papel da liderança trará constantemente, ou não, os conflitos e as contradições existentes no interior da sociedade e das instituições. O termo **contradição** se refere a políticas duvidosas e incoerentes da estrutura social e do sistema econômico gerando,

¹ O termo “entregar” é utilizado na administração atualmente, associado a competência. Significa aquilo que a pessoa pode e quer dar à organização, tais como seus valores, seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes que contribuem para o crescimento da mesma (DUTRA, 2002).

também, sentimentos, pensamentos e ações de caráter dúbio nas pessoas (PAGÈS, 1993, p. 26).

Assim, os pequenos atos instituintes (base, luta de classes e transformação social) aparecerão em todo momento dentro da organização, e o líder apresenta-se como porta-voz desse processo. Através dele, as organizações tentam capturar os pequenos atos instituintes, a fim de promover políticas de recursos humanos que atendam o universo simbólico dos liderados, para a manutenção da estrutura vigente, ou seja, o seu status quo.

O líder, então, torna-se um aliado tanto das forças instituintes surgidas dos liderados quanto das forças instituídas da organização. Esse papel faz dele um agente consciente, ou não, dessas forças para manter, de fato, o sistema capitalista ou outro sistema. Seja qual for o sistema, o líder assumirá um papel de caráter mediador. O termo **mediação** se refere a uma aliança entre as restrições e coerções da organização, e os privilégios oferecidos aos funcionários.

Isso significa que políticas contraditórias da organização têm como princípio aliar forças restritivas a grandes vantagens oferecidas aos funcionários, como, por exemplo, a força de trabalho visando a produtividade e, em troca, estabelece-se uma política de participação nos lucros e nos benefícios (PAGÈS, 1993, p. 27).

Os poderes materiais e psicológicos da liderança são evidenciados em qualquer sistema econômico, dando suporte à base da estrutura social.

Para entender a relevância do tema liderança, deve-se, primeiro, esclarecer o seu significado: a palavra liderar originária do inglês, *to lead*, significa “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”; está documentada desde 825 d.C. Os variados conceitos ligados à palavra liderança “relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*”. No ano de 1300, documentou-se “*leader*, ‘condutor, guiador, capitaneador’, como aquele que exerce a função de conduzir e guiar”. Surge também, nessa época, a palavra *leading*, substantivo de *to lead*, que significa “ação de conduzir”. Em 1834, *Leadership* emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1995, p. 6790).

A língua portuguesa incorpora o vocábulo *lead* e seus derivados, na segunda metade do século XIX. Em 1930 e 1940, início do século XX, surge o termo: líder, liderança, liderar, já que o seu radical foi absorvido pela morfologia.

Geralmente, o termo liderança também está associado à gestão, estratégia, gerência, administração, mediação, ao caráter e poder de decisão. Não cabe aqui definir todos esses termos, mas o termo gestão merece atenção especial para dirimir algumas dúvidas.

A palavra **gestão** é derivada do latim *gestio*, *gestionis*, de *gerere*, tendo o sentido amplo de “gerência, administração, o ato de gerir alguma coisa que seja de outrem”. Essa palavra não aparece nos dicionários de Ciências Políticas e de Ciências Sociais. O termo surge, juridicamente, como administração de bens e interesses alheios, conforme um mandato convencional, legal ou por ofício do gestor. A palavra gestor, do latim *gestor*, refere-se a administrador e gerente (PLÁCIDO e SILVA, 1963, p. 740).

A gestão, portanto, é a própria administração do negócio que compreende um conjunto de análises, tomada de decisões, motivação, avaliação, controle, liderança, comunicação, autonomia, entre outros aspectos. É uma forma que concebe e gera os recursos tecnológicos, humanos, produtivos de bens ou serviços disponíveis, no momento pela organização (GARAY, 2002, apud CATTANI, 2002, p. 135).

Com a definição desses termos, pode-se entender o conceito de que a liderança, no sentido amplo, é a arte de gerir pessoas através de significados simbólicos. Segundo Bryman (2004, p. 258): “a gestão preocupa-se com o aqui-e-agora e não articula maiores questões sobre o propósito e a identidade organizacional”. Ela abarca o que se chama de processo administrativo, buscando planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para alcançar os objetivos desejados, enquanto que a liderança emprega esforços para “construir sentido na defesa dos interesses de outros e em desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes” (PFEFFER, 1981, apud BRYMAN, 2004, p. 258).

A liderança, então, é entendida como uma ação simbólica, composta das relações de poder, relações entre capital e trabalho, processos decisórios, hierarquia superior e inferior, autonomia e controle, centralização e descentralização. Ela é uma função destinada a preencher as necessidades de uma situação social.

Nossas instituições industriais, políticas, educacionais e de outras atividades geralmente não dispõem de recursos abundantes, e os líderes são inevitavelmente responsáveis para lidar com o bem-estar psicológico dos liderados e suas necessidades. A liderança apresenta sempre um caráter público porque abarca problemas diversos da sociedade.

De fato, a liderança exige “tão-somente, a ordenação apropriada das atividades humanas, inclusive a instauração da ordem social, a definição de bem público e a defesa dos valores críticos” (SELZNICK, 1972, prefácio).

A liderança como uma gerência de pessoas e de mecanismos da estrutura social também abrange mais um significado de ação: o de *reger*, no sentido de governar, dirigir, ter o poder supremo. Sendo uma regência, a liderança está entrelaçada de valores para exercer a prática administrativa na organização. A regência desses valores relaciona-se à harmonização dos esforços individuais do próprio líder e dos seus seguidores, visando atingir os objetivos finais e os resultados desejados.

A natureza e a qualidade da liderança como técnica de governo permanece na história do pensamento como algo ainda a ser desvendado. Grande parte dos estudiosos tem concentrado a sua atenção em estadistas e líderes de expressão nos altos escalões em que são tratados assuntos que exigem uma atuação para o bem de uma coletividade.

Baseada nessas premissas, desponta na literatura os seguintes conceitos de **Liderança**: Weber (1921), Maquiavel (1977), Carlyle (1841) e Galton (1869) afirmam que a liderança é uma fonte de influência sobre os outros que reside dentro da própria pessoa, caracterizada como capacidade heróica, divina e carismática. Segundo Montgomery (1976, p. 76): “*liderança é a capacidade e a determinação de congregar homens e mulheres em torno de um objetivo comum, bem como o atributo de inspirar confiança*”, enfatizando as teorias inatistas, de que a liderança é hereditária, baseada nos traços de personalidade e no carisma.

Stogdill (1950, p. 03), um dos mais influentes pesquisadores, afirma que “*a liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas*”, referente às teorias comportamentais, de que o comportamento do líder influencia o comportamento do grupo (BRYMAN, 2004, p.257).

E a conceituação sobre liderança mais aceita e difundida na Administração é a “*influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação humana, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas*”, proveniente de Tannenbaum, Massarik e Weschler (1972, p. 42), tendo como base as teorias contingenciais, enfocando que a liderança é expressa e adaptada em várias situações.

Vale salientar que o termo “*influência*” é mencionado tanto pelos teóricos inatistas quanto por Stogdill (1950) e por Tannenbaum, et al (1972). Ele é definido como qualquer

ação ou exemplos de comportamento que causem um impacto, ou induzam uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo (STONER e FREEMAN, 1999).

Stogdill (1950) e Tannenbaum (1972) ainda incorporam nos seus conceitos o termo *meta*, significando marco, alvo, mira, limite máximo que deve ser alcançado. As metas dividem-se em quatro categorias: organizacionais, que distingue o propósito da empresa; metas de grupo, originárias da interação entre os seus membros; metas pessoais do seguidor, caracterizadas pela necessidade de ensino, treinamento, aconselhamento; e as metas pessoais do líder, compostas pelas necessidades implícitas e explícitas de poder, afirmação e auto-estima (TANNENBAUM, MASSARIK e WESCHLER, 1972).

Atualmente, o conceito sobre liderança adquiriu amplitude, e ela passou a ser percebida como a capacidade de transformar o comportamento das pessoas, devido a uma interação que se estabelece entre o líder e seus seguidores (BASS, 1985). Os seguidores consentem a autoridade e a legítima. A influência exercida ultrapassa a concordância mecânica de instruções rotineiras. Segundo Senge (2000, p. 28), a liderança é considerada como a *“capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos...a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade”*, pressupostos das teorias neocarismáticas, em que o líder assume o papel de servidor, benfeitor e visionário com condições de lidar com a complexidade humana.

Complementando, Deepak Chofra (2002) aborda que o líder é a expressão simbólica de uma coletividade, que carrega consigo uma saga de sucessos e fracassos de uma população, principalmente em conflitos sociais e lutas contra a libertação de processos de opressão, como foi o exemplo de Gandhi, que desenvolveu uma autoridade moral mediante a visão, a disciplina e a paixão regidas pela consciência de transformação social.

Os tradicionais conceitos e práticas de liderança continuam, contudo, sendo os mesmos nos dias de hoje. O que mudou foi a exigência de novas competências dos líderes, cujo foco deverá estar voltado para tornar cada vez mais eficazes as potencialidades humanas nas organizações.

Assim, o líder pode atuar sob diversas formas e adotar o *estilo* mais conveniente para a estrutura organizacional. O termo **estilo** significa, no sentido psicológico, dispor de suas características e qualidades pessoais em favor de algum objetivo; do ponto de vista sociológico, a condução e o estabelecimento de valores e expectativas sociais, bem como a manutenção e consolidação de estruturas sociais existentes; e administrativamente, o

direcionamento das tarefas para a obtenção de resultados organizacionais. Desta forma, o encontro da Psicologia, da Sociologia e da Administração é uma das razões fundamentais para o estudo da liderança.

Partindo destas reflexões, surgiu o interesse em comparar esses referenciais teóricos e conceituais da liderança nas organizações, sua coerência e divergência com a prática dos líderes nas empresas de Pernambuco.

Este estudo tem como propósito responder as seguintes questões: quais os estilos de liderança freqüentemente praticados nas empresas pernambucanas? Quais as perspectivas teóricas adotadas pelas empresas? Como as teorias sobre liderança foram praticadas nas empresas? Quais as convergências e divergências das teorias de liderança com a prática exercida pelos líderes dentro da organização?

O estudo da liderança traz o recorte individual, através da personalidade, e o social, através do grupo, da situação envolvida, e do compromisso com a coletividade. Nesta pesquisa, a liderança sempre estará permeada pelo psicossocial.

Do ponto de vista da produção teórica sobre esse tema, foram encontradas duas teses registradas na Biblioteca do Departamento de Tecnologia da UFPE, que abordam a atuação da liderança e o seu impacto sobre os processos tecnológicos de uma empresa de Pernambuco (CARDOSO, 2001 e LINS, 2005).

O que se conseguiu levantar de 2000 até 2006 sobre liderança em Pernambuco foram em torno de 14 monografias registradas na Biblioteca do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE para os MBAs (Executivo em Gestão e Liderança, Gestão de Negócios e Gestão do Comportamento Organizacional) desse referido Departamento. Algumas dessas monografias enfocam um estudo em uma instituição bancária analisando os níveis de eficiência e motivação do líder sobre os liderados (CARVALHO, 2000; COUTINHO, 2005 e FREIRE, 2006).

Outras apresentam uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de liderança, o futuro da liderança, comprometimento, estilos de liderança, empresa familiar e o papel do líder, abordando como utilizar as melhores práticas de liderança nas empresas (SANTOS e SOHSTEN, 2004); (CARVALHO e SAWADA, 2005) e (BARBOSA JUNIOR, BRUN, DIAS, GOES, SANTANA, SILVA e SOUZA, 2006).

Vale salientar que, de 14 monografias, 08 foram produzidas em 2006, talvez evidenciando uma preocupação com o estudo desse tema, uma vez que o MBA foi criado para atender uma demanda das empresas locais e dos profissionais.

Também com o intuito de colher dados sobre o estudo da liderança em Pernambuco, foi realizada uma busca no acervo do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas de Pernambuco (SEBRAE/PE). No primeiro semestre de 2005, foi produzido um boletim estatístico - abordando as razões da mortalidade da pequena e média empresa brasileira, incluindo a região Nordeste como um todo, sem especificar o Estado de Pernambuco -, o qual se observou que as razões expostas pelos pequenos proprietários para a extinção das empresas não abordaram aspectos ligados à liderança.

Conforme se pode ver na tabela abaixo, as razões se referem aos fatores externos, como mercado, concorrência, falta de clientes, entre outras. A estrutura interna da empresa e a atuação do pequeno proprietário como líder de um negócio não foram mencionadas entre as principais.

Tabela 1: Ranking das dez principais razões para encerramento das atividades da empresa extinta, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários (tabela 4, p. 82):

RAZÕES	Nº DE CITAÇÕES	PERCENTUAL
Falta de capital de giro	51	24,1%
Impostos altos / tributos	34	16,0%
Falta de clientes	17	8,0%
Concorrência	15	7,1%
Baixo lucro	13	6,1%
Dificuldade financeira	13	6,1%
Desinteresse na continuação do negócio	13	6,1%
Maus pagadores / inadimplência	13	6,1%
Problemas familiares	8	3,8%
Má localização da empresa	8	3,8%

Fonte: Boletim "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", SEBRAE (2005).

Uma outra pesquisa realizada pelo SEBRAE Nacional, em 1990, com 1.000 (mil) micro e pequenas empresas tampouco chama atenção para a questão da liderança, revelando que os problemas entre elas são devidos a:

85% não aplicam técnicas de Marketing	50% não fazem planejamento de vendas
80% não fazem treinamento de Recursos Humanos	47% não têm sistemas de controle de estoques
75% não racionalizam sistematicamente o "lay-out"	45% não têm sistemas de apuração de custos
65% não controlam a produtividade	40% não fazem planejamento da produção
60% não fazem controle de qualidade	

Fonte: O comportamento humano nas micro e pequenas empresas – Aécio Matos (2004).

Já em outra pesquisa do SEBRAE/PE, realizada em 1997, sobre quem são os microempresários pernambucanos, constata que: “quanto maior for o sucesso econômico, tanto mais ele é atribuído às qualidades pessoais” do líder (STAIB, 1997). Este resultado evidencia que o estilo pessoal (capacidade de liderança, esforço, iniciativa, entre outros) adequado às qualidades empresariais (administração de custos, estoque, etc.) propicia o sucesso financeiro da organização. Começa, aqui, a surgir uma preocupação com a liderança.

A TGI, uma consultoria em gestão (1998), realizou também uma pesquisa com 190 empresas de pequeno, médio e grande porte sobre as evidências de competitividade em Pernambuco. “Foram solicitadas, dos entrevistados, sugestões de iniciativas e ações (do setor público e privado) para ampliar a competitividade da economia em Pernambuco” (TGI, 1998, p. 37-38), e os resultados foram os seguintes:

AÇÕES E INICIATIVAS – PRIVADO Frequências das respostas		AÇÕES E INICIATIVAS – PÚBLICO Frequências das respostas	
Melhor Gestão da Empresa	45	Incentivos/Crédito/Adequação Tributária	66
Mudança de Postura e Cultura	43	Melhoria da Infra-estrutura	55
Capacitação e Treinamento	37	Melhoria da Administração Pública	40
Associativismo Empresarial	35	Postura Política	22
Reciprocidade com Poder Público	16	Reciprocidade com a Iniciativa Privada	15
Captação de Recursos	8	Oferta de Serviços para Capacitação e Treinamento	8
Outros	17	Projeto Estruturador	7
		Outros	20

Fonte: TGI – Empresas & empresários, Pernambuco rumo ao futuro: evidências de competitividade (1998)

De um total de 190 empresas catalogadas como pequenas, médias e grandes, 45 respostas surgiram do setor privado, demonstrando a preocupação em **melhorar a gestão da empresa**, associada a uma melhoria da postura e da cultura, enquanto que 40 respostas surgiram de empresas públicas, demonstrando esta preocupação em terceiro lugar. Pode-se observar uma ênfase nos aspectos de gestão, o que implica em questões de liderança.

Neste contexto, a presente pesquisa procura contribuir para o aprofundamento do tema abordado. Seu objeto de investigação foi o modelo de liderança observado nas médias e grandes empresas pernambucanas, excluindo deste universo as empresas multinacionais, cujos modelos de gestão e liderança não reproduzem uma cultura empresarial do Estado. Esse objeto de pesquisa levou aos seguintes objetivos que serão esboçados abaixo.

2. Objetivos

2.1 – Objetivo Geral

Identificar e analisar os estilos de liderança praticados nas empresas pernambucanas, sua coerência e divergência com os referenciais e modelos de lideranças que se encontram na literatura organizacional.

2.2 – Objetivos Específicos

- Estabelecer referências tipológicas e funcionais dos modelos de liderança identificados na literatura organizacional;
- Identificar as características mais relevantes para o exercício da liderança segundo esses modelos;
- Estabelecer, com base no estudo dessas características, os referenciais para análise dos estilos de liderança praticados nas empresas em Pernambuco;
- Contribuir com esses referenciais para a reformulação de um modelo de liderança nas empresas pernambucanas.

3. Procedimentos Metodológicos

Neste estudo foram adotados os princípios da pesquisa qualitativa considerando que essa metodologia amplia o esquema explicativo dos processos psicossociais, ao trabalhar com o universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, abrangendo um espectro mais profundo de relações, processos e fenômenos que, muitas vezes, não são possíveis de serem apreendidos por meio da operacionalização de variáveis (MINAYO, 1998).

O instrumento de análise foi a entrevista. É um dos mais antigos procedimentos para a obtenção de dados e, durante muito tempo, foi o único modo de obtê-los. E continua a funcionar tanto como fonte originária de informação, como referências para comprovação de outras fontes e como integração dos dados obtidos em diversas fontes.

A entrevista possibilita tratar de temas complexos, explorando-os em profundidade, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSNAJDER, 1998).

O tipo de entrevista utilizado foi a semi-estruturada porque permite combinar perguntas abertas e fechadas propiciando ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto.

O pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, preservando o contexto semelhante a uma conversa informal. Seu papel é ficar atento para orientar, no momento que considerar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa, fazendo perguntas complementares para esclarecer situações ou questões dúbias, bem como ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha dificuldade com o tema em evidência. Esse tipo de entrevista propõe uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo a coleta de dados sobre aspectos racionais, afetivos e significativos do informante devido à espontaneidade das respostas.

Baseado nestas premissas, elaborou-se perguntas abertas referenciadas pelas teorias de liderança, conforme os temas relacionados abaixo:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Carisma | 14. Poder |
| 2. Confiança | 15. Respeito |
| 3. Influência | 16. Relações Interpessoais |
| 4. Orientação | 17. Reconhecimento |
| 5. Coordenação | 18. Equipe |
| 6. Decisão/processos | 19. Responsabilidade |
| 7. Comunicação | 20. Autoridade |
| 8. Ensino-aprendizagem | 21. Democracia |
| 9. Iniciativa | 22. Hierarquia |
| 10. Criatividade | 23. Legitimidade |
| 11. Inovação | 24. Disciplina |
| 12. Regulação do Trabalho | 25. Autonomia |
| 13. Controle | 26. Avaliação |

Além da entrevista semi-estruturada (Anexo 1), foi utilizado um formulário que solicitava dados pessoais (idade, sexo, escolaridade) e profissionais (cargo, tempo de empresa, tempo na função de líder, número de subordinados, treinamentos realizados, promoção na empresa) dos entrevistados, e dados sobre a empresa (tempo de atuação da empresa no mercado, capital: privado ou misto, ramo de atividade: serviços, indústria, comércio, franquia, matriz, filial, número de funcionários, situação atual da empresa). (Anexo 2).

Os dados qualitativos foram tratados pela análise de conteúdo. Definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 33).

A análise de conteúdo, do ponto de vista operacional, parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado. Relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Considera variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção de mensagem.

Foi adotada também a análise temática como uma das técnicas da análise de conteúdo. Segundo Minayo (1998), a noção do tema está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Dessa forma, os temas, acima referenciados, estão relacionados com as categorias utilizadas na entrevista semi-estruturada. Os temas foram acoplados em categorias de análise. Cada categoria contempla mais de um tema, por exemplo, a categoria dinâmica de autonomia e controle engloba o tema disciplina e iniciativa.

Grande parte dos procedimentos de análise é organizada em um processo de categorização. “As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 2004, p. 111). Objetiva condensar e representar de maneira simplificada os dados brutos.

Através desse tipo de análise, foi realizada a seleção daquelas categorias, conforme os temas abordados, que pudessem responder ao objetivo inicial do trabalho. Descritas a seguir:

1. Poder
2. Processo de tomada de decisão
3. Comunicação
4. Dinâmica de autonomia e controle
5. Processo de hierarquia e subordinação
6. Participação das equipes (formais e informais)
7. Avaliação e reconhecimento
8. Processo de Ensino-aprendizagem

Não houve a preocupação em listar por ordem de prioridade as categorias, uma vez que elas se apresentam entrelaçadas, sobrepostas e complementares na trajetória histórica do processo de liderança.

Foram analisadas as respostas dos sujeitos conforme o modelo da entrevista semi-estruturada e as categorias escolhidas. Os dados foram respaldados no referencial teórico, identificando informações relevantes para inferir, compreender e comparar o perfil e as características do líder na sua prática organizacional.

Em síntese, a pesquisa foi submetida às seguintes etapas:

- Construção de um modelo de análise com base na literatura definindo as categorias/fatores determinantes dos modelos preconizados pelas diversas teorias.
- Estabelecimento de um roteiro de entrevista que contemplasse essas categorias e deixasse abertura para sugerir novas categorias não contempladas nos modelos.
- Coleta do material empírico através de entrevistas semi-estruturadas, gravadas e transcritas.
- Fechamento do quadro de referências para análise, ordenando as categorias/fatores levantadas por semelhanças ou relações, no conjunto de temas que serviu de eixos para as análises.
- Ordenamento do material empírico das entrevistas segundo esses temas.
- Realização de uma análise comparativa no interior desses temas contrapondo as referências dos modelos teóricos ao material empírico ordenado.
- Redação das sínteses parciais sobre as conclusões dessas análises.
- Ordenamento dessas sínteses de maneira a compor um modelo de referências das lideranças locais.
- Desenvolvimento de uma análise das diferenças, buscando as correlações com padrões culturais, econômicos, etc, entre a realidade local e os contextos para os quais foram aplicados os modelos teóricos analisados.

Salienta-se que esta pesquisa foi aprovada pelo conselho de ética.

4. Estrutura do Trabalho

A dissertação é composta pela introdução e por três capítulos. A introdução contempla a problemática e a justificativa da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, os procedimentos metodológicos e a estrutura do trabalho.

O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho, explorando o percurso histórico das teorias da liderança, descrevendo o conjunto de teorias inatistas, comportamentais, contingenciais e neocarismáticas, principais pesquisas e seus resultados, convergências e divergências no estudo que contribuiram para a compreensão do tema em questão.

O segundo capítulo trata da construção de um modelo de análise das categorias teóricas da liderança, enfocando o poder, o processo de tomada de decisão, a comunicação, a

dinâmica de autonomia e controle, o processo da hierarquia e subordinação, a participação das equipes (formais e informais), a avaliação e o reconhecimento, o processo de ensino-aprendizagem.

O terceiro capítulo apresenta o universo da pesquisa, caracterização das empresas, caracterização dos entrevistados, modelos de gestão declarados pelas empresas, levantamento dos dados, tratamento dos mesmos e a discussão dos resultados em relação às categorias de análise.

Por último, aborda-se as considerações finais, as recomendações, as sugestões para futuros estudos, as referências bibliográficas e os anexos que finalizam o trabalho.

**CAPÍTULO 1 – A LIDERANÇA E SUAS TEORIAS:
o percurso histórico**

O tema liderança sempre se manteve em evidência, desde os gregos e os romanos. Dizem que estes inventaram o poder e a autoridade propriamente ditos. Segundo Bass (1990) o primeiro escrito a mencionar as palavras: liderança, líder e seguidores, remonta aos egípcios e data do ano 2300 AC. O faraó era destacado por uma ordem transcendente e humana, considerado um Deus, dotado de três qualidades: Autoridade branda na boca, percepção no coração e sua língua é o escrínio da justiça, segundo *Ptahhotep*, sabio egípcio, autor das conhecidas como *Máximas de Ptahhotep*, integradas nos chamados textos das pirâmides (CONDE, 2004).

As qualidades excepcionais da liderança também aparecem na literatura cristã, envolvendo líderes como Abraão, Moisés, David e Salomão, enfatizando a sua obediência aos desígnios de Deus na condução do seu povo e suas características heróicas. Caracteriza-se aqui o poder teológico-político cristão.

Um das mais sofisticadas discussões sobre liderança foi feita por Maquiavel (1977) no século XVI. Ele acompanhou as “lutas européias de centralização monárquica (França, Inglaterra, Espanha e Portugal)”, observou a “ascensão da burguesia comercial das grandes cidades” e a “fragmentação da Itália dividida em reinos, ducados, repúblicas e igrejas” (CHAUÍ, 1999, p. 395).

Na sua obra *O príncipe*, analisou o equilíbrio entre princípio e oportunismo, estabelecendo orientações para as ações de um príncipe nas “cidades-estados medievais italianas”, prescrevendo estilos mais eficazes a serem utilizados pelos orientadores no relacionamento com seus orientados. Para Maquiavel, a liderança eficaz “é uma questão de manutenção do fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas” (SMITH e PETERSON, 1994, p. 05). Esta análise da liderança remonta às teorias contemporâneas, a respeito da organização do trabalho e à manutenção de boas relações de trabalho com as pessoas. Mesmo assim, ainda não se sabe o que de fato faz a pessoa ser um bom líder.

Muitos estudos tiveram como objetivo entender a liderança. Stogdill (1948) catalogou 72 definições propostas por especialistas entre 1902 e 1967, em seu *Handbook of Leadership*,

e observou uma proliferação de artigos que não apresentavam consenso entre si. O primeiro *Handbook* publicado em 1974 listava apenas 3.000 estudos sobre liderança. Em sete anos, o número subiu para 5.000 artigos publicados no *Handbook of Leadership* e a partir de 1995 listava mais de 7.000. Segundo Mintzberg (1981) tanto as teorias novas quanto as mais antigas revelam uma natureza de conteúdos pesados e fora da realidade. E ele não é o único a criticar a abstração excessiva no estudo da liderança. Bass (1981) considera que as teorias devem ter bases sólidas para serem aplicadas pelos gestores, dirigentes e líderes de uma forma geral. As teorias são inúmeras e às vezes contraditórias (LAPIERRE, 1995).

O estudo da gênese da liderança apresenta teorias específicas e em diversos momentos históricos. Serão abordadas as teorias consideradas imprescindíveis para a compreensão da liderança, focando os pressupostos, os principais estudiosos, as pesquisas mais relevantes, os resultados e as críticas.

O primeiro conjunto de teorias que se manteve em cena até o final dos anos 40, foi chamada de inatistas - *trait approach*. A liderança estava atrelada à atuação de grandes homens que fizeram a história, detentores de traços e de uma postura carismática. São elas: grandes homens; dos traços e carismática.

O segundo conjunto, caracterizado como as teorias comportamentais - *style approach*, dominou do início ao final dos anos 60. Enfocou o comportamento e o estilo da liderança. As teorias em evidência são: campo social; o conceito de grid gerencial e dos quatro fatores da liderança.

O terceiro conjunto, intitulado de teorias contingenciais - *contingency approach*, localizou-se entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80. A liderança surge de fatores situacionais, conforme a tomada de decisão, as metas e o vínculo entre líder e liderado. As teorias são: correspondência do líder; estilo líder / participação - modelo de tomada de decisão; situacional; vínculo da díade vertical e trajetória-meta ou caminho-objetivo.

O quarto e último conjunto de teorias são as neocarismáticas - *new leadership approach*, influenciando desde o início dos anos 80 até hoje. Enfatiza que o líder é um gestor de significados, o carisma pode ser aprendido, os valores transformam o comportamento dos seguidores, principalmente se tiver visão e capacidade de servir ao outro. São elas: carismática; integrativa; transformacionais, embasadas em valores; transacional; visionária e de aspirações; e servidora.

A seguir será detalhada cada uma dessas correntes teóricas.

1.1 – Teorias Inatistas – Liderança como Função do Indivíduo

A filosofia, em resposta à pergunta de onde vieram os princípios racionais propõe uma concepção inatista, que “afirma que nascemos trazendo em nossa inteligência não só os princípios racionais, mas também algumas idéias verdadeiras, que, por isso, são idéias inatas” (CHAUÍ, 1999, p. 69).

Aplicada à liderança, essa concepção leva à tese de que os “fatores relacionados à hereditariedade determinam a existência do líder”. A influência do meio ambiente é desconsiderada e a liderança é vista como “um atributo da personalidade que torna o líder reconhecido como tal em todas as situações” (OLIVEIRA, 1999, p. 255-256).

Tendo como base que a liderança é função do líder. Ela considera dois aspectos: o atributo (o que o líder é) e a relação (o que o líder faz). Este viés remonta às idéias da antiguidade do destaque do homem sobre a sociedade. A afirmativa de Aristóteles (A Política, 16) que: “alguns seres, ao nascer, se vêm destinados a obedecer; outros a mandar. E formam uns e outros, numerosas espécies. A autoridade é tanto mais alta quanto mais perfeitos são os que a ela se submetem”, estabeleceu as bases desse conceito.

Ele legitima o direito do mais forte, de onde se origina a liderança. O líder tem a capacidade de submeter os seus inimigos pela força e preocupa-se em solidificar o poder quando o assume. Consolida a liderança através de uma concepção de uma sociedade autoritária de direito natural.

O direito natural refere-se a um poder que passa de pais para filhos como no caso das dinastias de sangue. Segundo Marilena Chauí (1999, p 374):

O poder era transmitido do rei ou, na falta deste, a um membro da família real. A família reinante constituía uma linhagem e uma dinastia, que só findava ou por falta de herdeiros diretos ou por usurpação do poder por uma outra família, que dava início a uma nova linhagem ou dinastia.

Diante disto, a liderança torna-se atributo que se transfere e relação que se eterniza.

A religião também reforçou a idéia do líder natural, através dos postulados do direito divino. Os reis, aos quais se deu a prerrogativa de distribuir parcelas de poder entre os nobres, sacerdotes e guerreiros, eram divinizados. A sua imortalidade era condição da preservação da comunidade. “Essa divinização o colocava acima e fora da comunidade. Tal separação levava a considerar que o dirigente ocupava um lugar transcendente, graças ao qual via tudo, sabia tudo e podia tudo, tendo o império total sobre a comunidade” (CHAUÍ, 1999, p. 374).

Esta concepção sobre a liderança como estritamente individualista foi também reforçada ainda mais pela Revolução Francesa. Porém, esta quebrou a rigidez hierárquica do exercício da liderança. A dinastia de sangue não teve mais o destaque nos atos de mandar e obedecer, voltou a concepção do direito do mais forte.

O liberalismo francês proporcionou aos homens aprenderem que qualquer indivíduo podia ser líder. A liderança não era mais hereditária como solidificava o repasse da coroa. Esta nova abordagem da liderança não se deteve mais na observação dos reis e inspirou homens de todas as origens e capacidades. A liderança como atributo começou a fascinar a todos e deu origem a teoria dos grandes homens que foi base de estudo da Psicologia moderna.

1.1.1 – Teoria dos Grandes Homens

Durante o século XIX, Carlyle e Galton, influenciaram conjuntamente os estudos sobre liderança e deram início a uma análise sistemática sobre o tema (SMITH e PETERSON, 1994, p. 05).

Thomas Carlyle, em 1841, destacando a liderança heróica, publicou a obra: *On Heroes and Heroes Worship* na qual narrava a biografia de personagens históricos, tais como: Napoleão, Cronwell, Lutero, Maomé, Dante, Shakespeare. Acreditava que a história é feita pelos heróis de uma cultura que trazem em si a divindade encarnada, através da personalidade, dos talentos pessoais, das habilidades e características físicas.

Nesta mesma época, Sir Francis Galton, em 1869, em sua pesquisa sobre a hereditariedade, abordava que as qualidades da liderança são frutos da genética. Fundamentado no darwinismo publica a obra *Hereditary Genius* que trata da influência das raças sobre o desenvolvimento das nações. Enfatizava a superioridade de alguns homens sobre outros e adotava como exemplos de liderança os “Estadistas e chefes militares, tais como: Themistocles (mãe uma estrangeira), Miltiades, Aristeides, Cimon (filho de Miltiades), Péricles (filho de Xanthippus, vitória de Mycale). Os literatos e homens de ciência - Thucydides, Sócrates, Xenophon, Plato. Os poetas - Aeschylus, Sophocles, Eurípides, Aristophanes. E o escultor - Phidias” (CONDE, 2004, p. 32).

Compactuando com a visão de que a história universal, no fundo é a história dos grandes homens, Sidney Hook em seu livro intitulado *O Herói na História*, escrito em 1943, narra que se falam dos “personagens históricos como instrumentos da Providência, Justiça, Razão Dialética, do Zeitgeist ou espírito dos tempos” (1962, p. 07). De certa forma, atribui-se

novamente aos grandes personagens históricos algo transcendental e de grande impacto nos rumos da humanidade como providências da divindade e da justiça.

Emerson (1960) destaca com veemência este ponto de vista, quando publica o livro *Homens Representativos*, escrevendo o seguinte:

Cada homem está, por uma afinidade secreta, ligado a alguma porção da natureza, da qual ele é o agente e o intérprete, como Lineu, das plantas; Huber, das abelhas; Fries, dos líquens; Van Mons, das pêras, Dalton, das formas atômicas; Euclides, das linhas; Newton, da gravitação... O homem é um centro para a natureza, fazendo correr fios de relação através de todas as coisas, fluidas e sólidas, materiais e elementares (EMERSON, 1960, p. 21).

Churchill (1941) interessou-se também em descobrir como os grandes homens haviam resolvido seus problemas. Tentou compreender as razões humanas que existiam atrás das decisões históricas. Seu objeto de estudo foi as biografias de grandes líderes, pesquisando desde Homero a Da Vinci, Ramsés II a Garibaldi, na tentativa de identificar quais as qualidades que deveria ter um indivíduo para ser considerado líder. Surge, assim, o culto à Personalidade.

Por fim, Fritz Reidl (1942) considerou que compreender a liderança tornava-se indispensável o estudo da personalidade global, assim, estruturou a teoria das pessoas centrais. Ele selecionou certos tipos como líderes autênticos: o *patriarca* tendo como prestígio a idade, o *modelo* em que todos querem imitá-lo, o *tirano* que exerce a dominação, o *objeto de amor*, evoca sentimentos em que todos lhe querem bem, o *objeto de agressão* centraliza as frustrações do grupo, o *organizador*, impõe-se pela ordem, o *sedutor* assume o papel da conquista, o *herói* vive em função da glória, a *influência má* domina através da corrupção, a *influência boa* domina através da bondade (PENTEADO, 1986).

Ainda hoje a teoria individualista da liderança continua em evidência porque homens e mulheres assumem feitos heróicos. A liderança de grandes homens e mulheres, como: Moisés, Joana d'Arc, Washington, Gandhi, Kennedy, Hitler, Martin Luther King, entre outros, moldaram fatos históricos e sociais da humanidade. Adotaram durante sua existência posturas políticas, sociais e religiosas, e estabeleceram leis que até hoje estão vigentes.

O estudo da vida dos grandes homens apresentou resultados controvertidos porque objetivou definir a liderança como um conjunto das qualidades individuais do líder, em ação. Não obteve sustentação porque os grandes homens exibiam características próprias que impossibilitava definir um conjunto de qualidades gerais. Como contribuição, a teoria dos

grandes homens possibilitou uma nova direção no estudo da liderança: identificar quais seriam os traços inerentes ao líder, dando origem então, a teoria dos traços.

1.1.2 – Teoria dos Traços

Esta teoria busca determinar as qualidades pessoais e características do líder. Baseia-se na crença de que a liderança é uma característica inata, hereditária e não uma habilidade aprendida (BRYMAN, 2004).

O esforço sistemático dos pesquisadores na procura das características mensuráveis da liderança contemplava duas abordagens: primeira, comparar as características dos que se revelaram como líderes, daqueles identificados como não-líderes ou seguidores; e segunda, comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

As pesquisas preocuparam-se com a primeira abordagem. Foram identificados três grupos principais de traços dos líderes:

1. Traços físicos = compleição física, altura e aparência;
2. Habilidades = inteligência, fluência de discurso; e
3. Personalidade = conservadorismo, extroversão, autoconfiança.

Em conclusão, os líderes revelaram mais inteligência, mais extroversão, autoconfiança e tendiam a ser mais altos. Porém, a primeira abordagem fracassou porque existiam milhões de pessoas com estas características que jamais assumiram posição de liderança, enquanto que líderes notórios como Napoleão tinha estatura muito baixa e Abraham Lincoln exibiu comportamento melancólico e bastante introvertido. Sustentou-se também, uma outra hipótese de que o exercício da liderança tornava a pessoa mais decidida e autoconfiante, então os traços poderiam ser resultados e não verdadeiramente características inatas da capacidade de liderança. Até agora, as evidências sugerem que “as pessoas que surgem como líderes não possuem um conjunto especial de características que os diferencie claramente dos não-líderes” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 345).

O estudo da psicometria em 1904 contribuiu imperiosamente para se chegar as essas conclusões. Uma pesquisa considerada pioneira foi a de Terman (1904), onde recomendou aos professores que observassem as crianças líderes, descrevendo como elas se apresentavam durante o recreio. Sobressaíram traços como atividade, rapidez, habilidade em inventar e fazer brincadeiras, e bom aspecto físico. Os meninos líderes foram descritos como mais fortes e brilhantes e as meninas líderes foram identificadas como tendo boa disposição e humor. Estudos posteriores para revisão destes traços foram desenvolvidos através de técnicas de

auto-relatos e testes de habilidades mensurados estatisticamente por Stogdill (1948) e Mann (1959) (SMITH e PETERSON, 1994).

A primeira consideração cuidadosa sobre esta pesquisa por eles revisada é que ela se baseou em comportamentos de crianças e estudantes em situações não estruturadas comparadas com adultos líderes em organizações formalmente estruturadas, onde surgem diferentes variáveis catalogadas como importantes. A segunda consideração é que focalizaram o tipo de pessoas que emergiam como líderes numa situação não estruturada. A terceira, Mann faz pressuposições sem respaldo estatístico, quando correlaciona traço com liderança (SMITH e PETERSON, 1994).

Quanto a segunda abordagem ao comparar líderes eficazes com líderes ineficazes, também as pesquisas não tiveram sucesso em identificar traços fortemente associados à liderança.

Um estudo mencionado por Ghiselli (1971) no seu livro *Explorations in Managerial Talent*, demonstrou que a inteligência, a iniciativa e a autoconfiança eram associadas aos altos níveis de gerência e ao desempenho gerencial. E um fator relacionado ao nível e ao desempenho gerencial era a capacidade de supervisão do gerente, isto é, sua capacidade de utilizar técnicas e estratégias de supervisão adequadas à situação. Em síntese, a liderança eficaz depende de como as características do líder se ajustam às exigências da situação, e não de um conjunto de características (STONER e FREEMAN, 1999).

1.1.3 – Teoria Carismática

O termo *carisma* foi usado pelo sociólogo Max Weber em 1921, quando estudou as estruturas burocráticas e patriarcais. “O patriarca é o líder natural”. Enfatiza que os líderes naturais foram “portadores de dons específicos do corpo e do espírito”, considerados sobrenaturais, principalmente em épocas de dificuldades psíquicas, físicas, econômicas, éticas, religiosas ou políticas. O portador do carisma traz em si uma missão que deve ser realizada. O domínio carismático propõe que os seguidores do líder o reconheçam como qualificado para dirigir a missão e seu êxito é determinado pela capacidade de realizar a tarefa (WEBER, 2002, p. 170-172).

Weber (1921) aborda as bases da Autoridade em sua teoria e destaca o carisma como um dos três tipos puros de dominação legítima:

1. Fundamentos Racionais/legais - convicção na crença da legalidade de regras normativas e no direito daqueles a quem é dada essa autoridade de expedir ordens a partir de tais regras (autoridade legal);
2. Bases Tradicionais - convicção em crença estabelecida na devoção às tradições imemoriais e na legitimidade do *status* daqueles que exercem a autoridade. Autoridade mantida pela pessoa do chefe que ocupa tradicionalmente a permitida posição de autoridade; matéria de pessoal obrigação e lealdade nas finalidades da tradição.
3. Bases Carismáticas - devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele. O líder é obedecido pela confiança pessoal nele, por sua revelação, heroísmo, frieza, enquanto estas qualidades permanecerem dentro das crenças de seus seguidores em seu carisma.

Segundo Weber, a autoridade carismática tem uma natureza instável. O líder mantém sua legitimidade “exclusivamente provando sua força na vida”, caso contrário pode ser abandonado pelos seus seguidores porque fica evidente que não é o “mestre enviado pelos deuses”. Assim, o domínio carismático não conhece regras, procedimentos jurídicos e abstratos, emana da força divina do herói e como exemplo, cita Jesus Cristo, como dominação legítima, carismática (WEBER, 2002, p. 173-174).

Posteriormente Herbert Spencer (1884) e outros teóricos sociais afirmavam que ao contrário daqueles, como Carlyle (1841), Galton (1869) e Weber (1921), que esboçavam a idéia de que extraordinários homens faziam a história, devido a sua qualidade divina, hereditariedade e seus traços, a história era que produzia seus grandes vultos. Eles diziam que “aquilo que um indivíduo faz quando age como um líder, é em grande parte dependente das características da situação na qual ele se encontra e que cada época reclama homens com diferentes estilos e vários talentos” (HEIFETZ, 1994, apud CONDE, 2004, p. 34). Surge assim, a ênfase no comportamento e na situação.

1.2 – Teorias Comportamentais - Liderança como Função de Grupo

Como as pesquisas anteriores não identificaram traços específicos de lideranças que distinguíssem os líderes dos não líderes, pesquisadores como Tannenbaum e Warren H. Schmidt (1958), resolveram se deter no comportamento, isto é, o que os líderes eficazes faziam, como motivavam os liderados, se comunicavam, realizavam as tarefas, entre outros. Focalizaram as funções e os estilos de liderança. Constataram dois tipos de funções: uma

“relacionada às tarefas” ou funções para solucionar problemas e outra “de manutenção do grupo” ou funções sociais, para mediação de disputas e valorização do grupo e dos seus membros. Ao conduzir bem as duas funções seria considerado um líder eficaz (STONER e FREEMAN, 1999, p. 346).

Estas duas funções tendem a se expressarem em dois estilos: líderes *orientados para a tarefa*, direcionam a execução da tarefa da melhor forma possível e líderes *orientados para os empregados*, direcionam para a motivação, as relações amigáveis, confiantes e respeitadas, permitindo que os membros do grupo participem das reuniões.

Tannenbaum e Warren H. Schmidt estudaram também os fatores que influenciavam um líder na escolha de um estilo. Inclinados para o estilo *orientado para os empregados*, sugerem que o líder considere três conjuntos de forças: forças presentes no líder (conhecimento, valores, experiência), forças presentes nos liderados (características de independência de ação, participação, responsabilidades na tomada de decisão, conhecimento e experiência) e forças presentes na situação (a natureza das tarefas do grupo, as pressões do tempo, fatores ambientais) (STONER e FREEMAN, 1999).

Dessa forma, observou-se que a maioria das lideranças tende ao estilo preferido da alta gestão. Se esta for direcionada para as habilidades interpessoais, as lideranças tenderão a utilizar um *estilo centrado no empregado*. Se preferir um estilo mais centralizador, as lideranças tenderão a utilizar o *estilo orientado para a tarefa*, para a produção e a produtividade.

Um conjunto de pesquisas famosas e consideradas cientificamente até hoje, foi realizado pela Ohio State University (Universidade estadual de Ohio), onde Stogdill (1957) foi um dos principais pesquisadores. Os conceitos e métodos empregados envolviam questionários aplicados aos subordinados dos líderes em uma ou em várias organizações. As organizações militares foram as primeiras. O Questionário de Descrição do Comportamento do Líder (QDCL) era composto por uma bateria de itens com proposições sobre o comportamento do líder. Cada subordinado indicava quanto cada proposição sinalizava o comportamento do seu líder. Promoveu-se assim, uma pontuação geral de cada líder para cada aspectos do comportamento proposto, fruto das respostas dos subordinados (BRYMAN, 2004). Os dados foram trabalhados estatisticamente pela análise fatorial.

Esses estudos focaram a eficácia do comportamento de liderança que os pesquisadores chamaram de “*estrutura de iniciação*”, orientada para a tarefa, o líder programa as atividades

e define *o que e como* o liderado deve executá-las. E “*consideração*”, orientada para o empregado, o líder preocupa-se com os sentimentos do liderado e enfatiza o relacionamento.

O quadro abaixo demonstra alguns itens similares do Questionário de Descrição do Comportamento do Líder (QDCL). As duas dimensões são um pouco independentes, isto é, um líder pode ter pontuação alta numa delas, e alta, média ou baixa na outra. De uma forma geral, existe uma pequena correlação positiva entre as duas, por exemplo, líderes atenciosos podem ter uma pequena pontuação na estrutura de iniciação também:

Itens Similares aos Encontrados no Questionário de Descrição do Comportamento do Líder

ITENS DE ESTRUTURA DE INICIAÇÃO	ITENS DE CONSIDERAÇÃO
1. Conta para os membros do grupo o que é esperado	1. É fácil conviver com ele
2. Promove o uso de procedimentos padronizados	2. Põe em prática as idéias geradas pelo grupo
3. Toma decisões quanto aos métodos de trabalho	3. Trata a todos da mesma forma
4. Esclarece as relações de papéis entre os membros do grupo	4. Permite que os seguidores saibam das mudanças por vir
5. Estabelece metas específicas e acompanha de perto o desempenho	5. Explica as ações a todos os membros de grupo

Fonte: WAGNER e HOLLENBECK - Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva, 2006, p. 250.

Os resultados mostraram que os líderes classificados com alto nível de consideração eram bem visto porque existia maior satisfação dos empregados e menor rotatividade, porém em determinadas situações de perigo ou de tomadas de decisões que requeriam maior audácia, esses líderes eram avaliados como menos eficazes. Já a estrutura de iniciação evidenciava melhor desempenho, mas baixa moral. Unir os dois, alta consideração com alta estrutura de iniciação seria o comportamento mais indicado, pois se costuma obter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários. Todavia, este comportamento também ocasiona um alto índice de reclamações e rotatividade entre os trabalhadores de tarefas rotineiras.

Semelhante pesquisa foi realizada pela Survey Research Center da Universidade de Michigan. Pesquisadores como Likert (1961) identificou, através de extensa pesquisa, que os supervisores eficazes eram apontados pelos seus subordinados dentro de duas dimensões de comportamentos: *orientado para a produção* e *orientado para o funcionário*. As conclusões foram favoráveis ao comportamento do líder *orientado para o funcionário*, associado com maior produtividade e maior satisfação no trabalho, pois encorajavam a participação dos seus

liderados no estabelecimento de objetivos, metas e outras decisões (SMITH e PETERSON, 1994).

A teoria comportamental evocou outros questionamentos pela inconsistência dos dados, o que poderia funcionar bem em uma situação, não se aplicaria em outra. Mesmo assim, as investigações de Ohio (“*estrutura de iniciação*” e “*consideração*”) e Michigan (“*orientado para a produção*” e “*orientado para o funcionário*”) foram consideradas um marco na compreensão da liderança, devido ao fato de que os estilos do líder poderiam ser melhores descritos variando entre duas dimensões.

O conjunto de teorias comportamentais que serão explanadas a seguir, destaca a pesquisa de Kurt Lewin (1930) como o início de que o comportamento da liderança pode ser aprendido através de treinamentos.

1.2.1 – Teoria do Campo Social

Em 1930, Kurt Lewin, entendeu a liderança como um conjunto de comportamentos passíveis de serem aprendidos e não inerentes à personalidade do líder, baseado na pesquisa descrita abaixo onde o treinamento do líder para atuar em diferentes estilos, influenciou a eficácia das atividades e dos comportamentos dos seguidores.

A pesquisa clássica foi realizada em função da dimensão da liderança autoritária, democrática e neutra dentro de um grupo de garotos (LEWIN, LIPPITT e WHITE, 1939). Lippitt, (KRECH, 1980) descreve diferenças significativas nos comportamentos dos grupos, tais como:

1. Os grupos autoritários tendiam a ser mais agressivos ou mais apáticos do que os grupos democráticos. Houve muito maior número de tentativas de contatos com o líder, de uma forma que solicitava sua atenção.
2. A unidade grupal era maior nos grupos democráticos. Quando se organizava a situação de tal forma que os meninos ficassem desorientados no seu trabalho, o grupo democrático reagia através de tentativas organizadas para enfrentar a aparente dificuldade; os grupos autoritários tendiam a brigar, e os membros procuravam responsabilizar uns aos outros pelo fracasso.

Estes resultados possibilitaram a Lewin (1930) afirmar que “o indivíduo e o seu ambiente formam um campo psicológico, o grupo e o seu ambiente formam o campo social. O comportamento coletivo em algum determinado momento é uma função da situação de todo o campo” (LEWIN, 1930, apud SCHULTZ, 2005, p. 341).

De uma forma geral, esses estudos mostraram que existe um campo social criado pela conduta autoritária e um pela conduta democrática. Dependendo da situação, ambos podem ser produtivos ou improdutivos.

Nesta teoria, o líder assume uma relação funcional e adquire prestígio conforme sua integração no grupo. A liderança se desloca de um membro para outro, conforme suas habilidades. Alguma situação pode ser resolvida por qualquer pessoa, desde que se considere como grupo, é igual a um campeonato de futebol, todos estão ali por um mesmo objetivo, qualquer um pode fazer o gol.

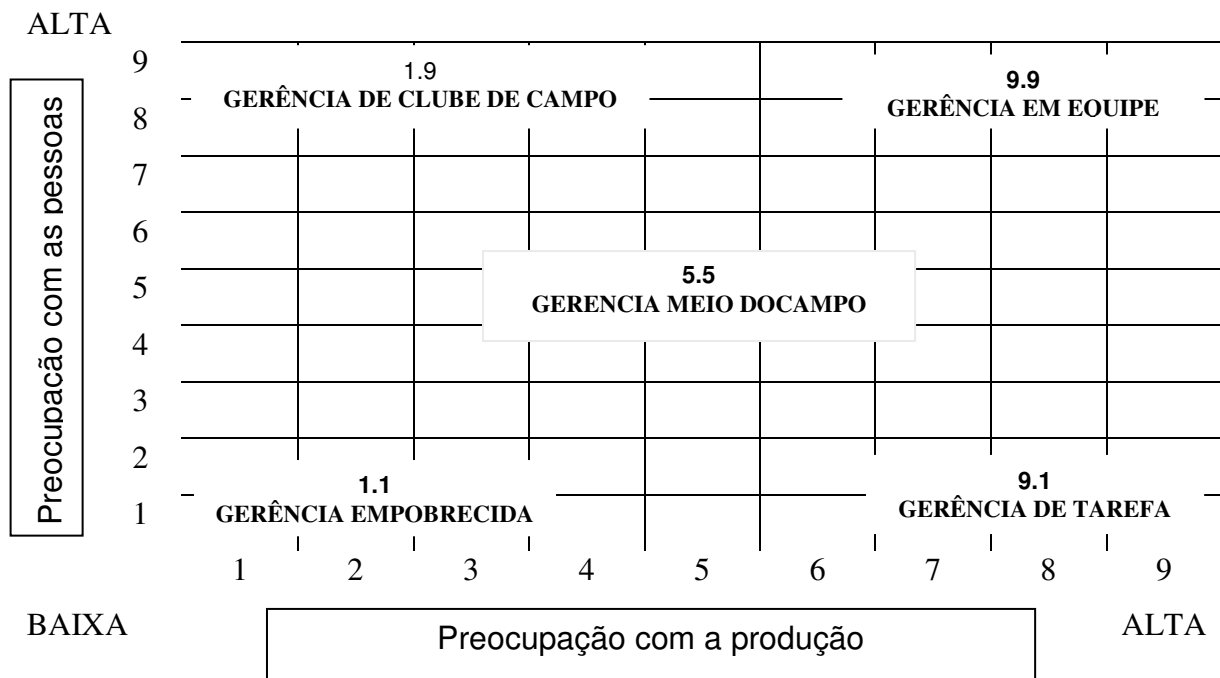
Nos anos 40, Misumi (1985) e alguns colaboradores realizaram uma versão modificada do mesmo estudo de Lewin, Lippit & Withe, no Japão. Os resultados demonstraram que um líder de estilo democrático poderia conduzir as tarefas escolares mais fáceis, enquanto que as tarefas mais difíceis exigiam a condução do estilo autocrático. O estudo de Lewin também foi repetido na Índia em 1967 por Meade. Os resultados mostraram que o estilo autocrático se sobressaía sobre todos os critérios. Diante disto, observou-se então, que a cultura pode influenciar na escolha de um determinado estilo de liderança. Um estilo de liderança pode ser mais produtivo do que outro, dependendo do critério de eficácia utilizado (SMITH e PETERSON, 1994).

1.2.2 – Teoria do Conceito de Grid Gerencial

Grade gerencial ou grid gerencial foi um diagrama desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton em 1964, para medir a preocupação relativa do líder com relação às pessoas e à produção. Apresenta duas dimensões: “preocupado com as pessoas” e “preocupado com a produção”, combinadas de modo a formar um “grid” ortogonal subdividido em nove intervalos e ordenados de 1 a 9 (matriz nove por nove) representando as 81 posições nas quais pode se encaixar os diferentes estilos de liderança (vide quadro abaixo - Blake Mouton Managerial Grid).

O estilo de administração 1,1 localizado no canto inferior esquerdo da grade é a *gerência empobrecida* (pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação com as tarefas). Também chamado de *laissez-faire*, porque o líder abdica de seu papel de liderança. O estilo 1,9 localizado no canto superior esquerdo é a *gerência de clube de campo* (muita preocupação com os empregados e pouca preocupação com a administração). O estilo 9,1 localizado no canto inferior direito é a *gerência de tarefa ou autoritária* (muita preocupação com a produção e eficiência e pouca preocupação com os empregados). O estilo 9,9

localizado no canto superior direito é a *gerência em equipe ou democrática* (muita preocupação tanto com a tarefa e a produção quanto com a moral e a satisfação dos empregados) e o estilo 5,5 localizado no centro da grade é a *gerência meio-do-campo* (uma quantidade média de preocupação tanto com o funcionário quanto com a produção) (STONER e FREEMAN, 1999, p. 349-350).



Blake Mouton Managerial Grid (Blake & Mouton, 1964)

A pesquisa resultou que os gestores de melhor desempenho eram aqueles que possuíam estilo democrático (*grid* 9,9), em comparação com o estilo autoritário (9,1) e o tipo *laissez-faire* (1,1). Blake e Mouton acreditam que em quase todas as situações o estilo democrático resultará em baixo absenteísmo, baixa rotatividade e alto desempenho.

O *grid*, mesmo sendo usado como instrumento de treinamento para lideranças, “não mostra os resultados produzidos, mas sim os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados” (ROBBINS, 2002, p. 307).

Ainda por ausência de comprovação, não se pode afirmar que o estilo democrático de liderança seja o mais eficaz em todas as situações. Similarmente em outra pesquisa mais detalhada sobre a eficácia do estilo democrático realizada pelos teóricos Korman (1966), Kerr e Schriesheim (1974), observou-se que este estilo em alguns ambientes é produtivo e em outros não.

A contribuição desta teoria é que os estilos de liderança podem ser distribuídos relativamente entre as duas dimensões.

1.2.3 – Teoria dos Quatros Fatores de Liderança

Desenvolvida por Bowers e Seashore (1966). A liderança eficaz apresenta 04 fatores: apoio às pessoas, facilidade de interação, ênfase nos objetivos do grupo de trabalho e facilitação do trabalho em grupo.

A pesquisa relativa a esta teoria desenvolveu-se em uma companhia de agência de seguros e, nela, encontrou algum suporte, mas o próprio Bowers admitiu que este modelo oferece resultados variados quando empregado em ambientes diferentes (SMITH e PETERSON, 1994).

Adotando a mesma abordagem dos 04 fatores, Yukl & Nemeroff (1979) criaram uma lista com 19 categorias objetivando desenvolver uma estrutura adequada de comportamento gerencial.

Por fim, na década de 90, pesquisadores na Finlândia e na Suécia revisaram dados originais da pesquisa de Ohio e descobriram que havia alguns itens de desenvolvimento caracterizado como “busca de novas formas de fazer as coisas, criar novas abordagens para os problemas e encorajar as pessoas a iniciar novas atividades” (ROBBINS, 2002, p. 308). Segundo os pesquisadores estes itens não foram considerados relevantes porque naquela época (década de 40 e início de 60) não exigiam este tipo de comportamento da liderança diferentemente da atualidade. Eles identificaram como uma terceira dimensão: **orientado para o desenvolvimento**, que é separada e independente das outras duas dimensões propostas pela Ohio State University (“*estrutura de iniciação*” e “*consideração*”), e Michigan University (“*orientado para a produção*” e “*orientado para o funcionário*”).

Em síntese, a “*Orientação para o Desenvolvimento*” é um comportamento da liderança eficaz para o século XXI, porque um ambiente dinâmico e mutável exige uma grande capacidade de adaptação e de forte aprendizagem.

Ao considerar o ambiente e a situação iniciou-se a fase das teorias contingenciais.

1.3 – Teorias Contingenciais – Liderança como Função Situacional

Os pesquisadores influenciados pelas teorias comportamentais continuaram analisando os estilos de comportamento do líder, procurando discriminar as *situações* nas quais um estilo de liderança é mais eficaz do que outro.

A eficácia de um líder voltado para tarefas ou relações depende da situação. Os programas de treinamento de lideranças embasados nestas teorias ajudam o líder a identificar sua orientação e a ajustar-se melhor aos aspectos favoráveis ou desfavoráveis da situação.

Dentre as teorias contingenciais estão:

1.3.1 – Teoria da Correspondência do Líder

Esta teoria considerada como o primeiro modelo contingencial, foi desenvolvida por Fiedler (1967) conforme a avaliação feita da personalidade do líder com relação ao funcionário menos preferido (*Least Preferred Coworker - LPC - colega de trabalho menos preferido*). Objetivava avaliar se um líder é orientado para o relacionamento ou para as tarefas.

O questionário é composto por 16 adjetivos e seus opostos (“agradável-desagradável”, “leal-desleal”, “aberto-reservado”, “eficiente-ineficiente”, “apoiador-hostil”). Consistia em pedir para que o líder pensasse em todas as pessoas com as quais havia trabalhado e depois pensasse naquela com quem menos gostaria de trabalhar, seja no presente ou no passado, “classificando-a com uma escala de 1 a 8 em todos os 16 pares de adjetivos”. Esta escala permitia estabelecer no limite inferior (1 - visão negativa), os colaboradores menos preferidos (LPC baixo) e no limite superior (8 - visão positiva), os mais preferidos (LPC alto) (ROBBINS, 2002, p. 309).

Fiedler acreditava que, baseado nestas respostas, é possível determinar o estilo básico de liderança desta pessoa. Se o colega menos preferido for descrito com termos relativamente positivos (alta pontuação de LPC), o líder seria identificado como *altamente orientado para o relacionamento*; ao contrário, se o colega menos preferido for descrito em termos desfavoráveis (baixo LPC), ele estaria *altamente orientado para a tarefa*” (ROBBINS, 2002). Smith e Peterson (1994) afirmam que esta distinção é semelhante a proposição dos pesquisadores da *Ohio State University* com o par “estrutura de iniciação” e “consideração”.

Esta teoria de uma forma geral considera a liderança “adaptativa”, ou seja, não existe um único estilo de liderança “melhor”, mas o “mais adequado” a uma situação específica. São trabalhadas três variáveis ou fatores situacionais básicos que habilitam uma liderança eficaz: as *relações líder-membros*, refere-se ao grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder; o *grau de estruturação da tarefa*, refere-se ao grau de procedimentos estabelecidos no trabalho - tarefas estruturadas ou não estruturadas; o *poder de posição*, estabelece o grau de influência do líder sobre o poder, tais como: demissão, promoção, contratação, entre outros (ROBBINS, 2002, p. 310).

De posse do resultado do questionário (LPC) do indivíduo e da avaliação das variáveis contingenciais, Fiedler propõe a adequação entre eles para identificar a eficácia da liderança. Os resultados demonstraram que os líderes *orientados para a tarefa* apresentaram melhor desempenho tanto em situações extremamente favoráveis quanto desfavoráveis a eles, isto é,

em situações de alto e baixo controle. Já os líderes *orientados para o relacionamento* apresentaram melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis ou de controle moderado.

Fiedler pontua que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo, a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa era um atributo da personalidade, converge desta forma para a teoria dos traços.

O modelo foi alvo de várias críticas, dentre elas o controle situacional apenas com três variáveis. Como resposta acrescentou a variável estresse no seu modelo original junto com Joe Garcia (1987). Avaliou o estresse como forma de desvantagem situacional e também como a experiência e a inteligência do líder influenciavam na sua reação ao estresse. Intitularam a teoria de recurso cognitivo (*cognitive resources theory*). Concluíram que a inteligência e a experiência do líder diferem nas situações de alta e baixa tensão e que elas se influenciam mutuamente (ROBBINS, 2002).

Outra crítica é que os líderes pontuados na média ficavam geralmente fora da pontuação da escala 1 a 8 e não eram avaliados. Porém, Kennedy (1982) reavaliou dados de 697 participantes em 13 estudos. Concluiu que líderes com pontuação média no LPC eram mais eficazes do que a média dos com baixo e alto LPC, independentes das variáveis situacionais (SMITH e PETERSON, 1994).

A última pesquisa foi realizada na Índia por Singh (1983) para determinar as implicações dos resultados LPC na distribuição de recompensas. Sua hipótese anunciava que se o líder com alto LPC fosse realmente orientado para o relacionamento, as percepções dos liderados deveriam afetar as recompensas. E se o líder fosse orientado para a tarefa, o desempenho real dos liderados deveria afetar também as recompensas. Não houve relação substancial entre estas variáveis. Porém, o líder com alto LPC tendia a “equidade na distribuição de recompensas” (SMITH e PETERSON, 1994, p. 25).

Em síntese, o elemento central da teoria de Fiedler é a orientação do líder, seja para tarefas ou para as relações. Sustenta que a eficácia da orientação do líder depende dos seguidores e dos aspectos favoráveis ou desfavoráveis da situação. A incongruência desta teoria refere-se ao fato de que o estilo de liderança eficaz não ficou determinado.

1.3.2 – Teoria do Estilo Líder / Participação – Modelo de Tomada de Decisão

Em 1973, os estudos sobre liderança de Vroom & Yetton exploraram a maneira pela qual o líder pode envolver seus seguidores em determinadas situações decisórias.

Foram identificados cinco estilos de liderança com variantes. Contempladas desde as abordagens autoritárias (Autoritário I - AI, Autoritário II - AII), passando pelas abordagens consultivas (Consultivo I - CI, Consultivo II - CII) até chegar a uma abordagem totalmente participativa (Grupo II - GII). O modelo é uma árvore decisória que incorpora sete tipos de contingências ambientais identificados por escolhas do tipo “sim” ou “não”, conjuntamente com os cinco estilos de liderança relatados abaixo (STONER e FREEMAN, 1999, p. 354):

Para todos os problemas e os individuais:

AI = Os administradores resolvem sozinhos o problema ou tomam as decisões, usando as informações disponíveis no momento.

AII = Os administradores obtêm informações necessárias com os subordinados e em seguida decidem sozinhos a solução do problema. Ao pedir as informações podem ou não dizer aos subordinados qual é o problema. O papel representado pelos subordinados na decisão é claramente o de fornecer as informações necessárias aos administradores, mais do que gerar ou avaliar soluções alternativas.

CI = Os administradores compartilham o problema individualmente com subordinados relevantes, obtendo suas idéias e sugestões sem reuni-los num grupo. Em seguida, os administradores tomam a decisão, que pode ou não refletir a influência dos subordinados.

Para problemas em grupo:

CII = Os administradores compartilham o problema com os subordinados em grupo, obtendo suas idéias e sugestões coletivamente. Em seguida tomam a decisão, que pode ou não refletir a influência dos subordinados.

GII = Os administradores compartilham o problema com os subordinados em grupo. Juntos, administradores e subordinados criam e avaliam alternativas e tentam chegar a um acordo (consenso) sobre uma solução. Os administradores não tentam influenciar o grupo, a adotar as soluções que preferem, eles aceitam e implementam qualquer solução que tenha apoio de todo o grupo.

Vroom (1960) trabalhou com a suposição de que os líderes têm a possibilidade de alterar seu estilo de liderança em conformidade com os requisitos das situações (SCHEIN, 1982).

Em 1984, Vroom revisou o método, ampliando o número de questões de sete para onze. Visava maximizar o realismo das situações quando as decisões eram tomadas. Segue a lista das onze categorias, segundo Smith e Petterson (1994, p. 30):

- A** – O problema tem requisitos de qualidade (Q)?
- B** – Tenho suficiente informações para tomar uma decisão de alta qualidade (LI)?
- C** – O problema está estruturado (ST)?
- D** – A aceitação da decisão por parte dos subordinados é importante para uma implantação eficaz (A)?
- E** – Caso tivesse de tomar a decisão por mim mesmo, é razoavelmente certo que ela seria aceita por meus subordinados (PP)?
- F** – Os subordinados compartilham dos objetivos organizacionais a serem atingidos na solução deste problema (GC)?
- G** – O conflito entre os subordinados supera as soluções preferidas (CO) ?
- H** – Quais as informações prévias e que habilidades possuem os subordinados (SI)?
- I** – Existe restrição de tempo com relação à solução do problema (TC)?
- J** – Quão importante é o desenvolvimento do subordinado (MD)?
- K** – Quão valioso é o tempo nesta situação (MT)?

As respostas destas questões são essenciais para averiguar a convergência dos cinco estilos de decisão para qualquer situação particular, através de uma fórmula complexa de séries. A decisão eficaz é conceituada como qualidade da decisão + aceitação da decisão - custo do tempo da decisão, através da seguinte equação: $D.Qual = Q - Q/2 [(f2) (LI) + (f4) (ST) + (f3) (GC) + (f3) (SI)]$. “Os valores das funções $f2$, $f3$ e $f4$ variam, dependendo de qual seja o método de decisão utilizado. O significado dos outros termos estão definidos na lista das onze categorias acima” (SMITH e PETERSON, 1994, p.31).

As críticas feitas em relação ao modelo Vroom-Yetton, dizem que são os melhores estruturados para o treinamento de liderança (SCHEIN, 1982 e SMITH e PETERSON, 1994). Especialmente, Smith e Peterson afirmam que o modelo de Vroom-Yetton é um dos mais completos porque reconhece a possibilidade de conflito, diferencia a qualidade da decisão e verifica o grau de aceitação desta pelos subordinados.

Recentemente em outra revisão do modelo, Vroom e Artur Jago (1988) mantiveram os cinco estilos alternativos de liderança. O líder toma as decisões sozinho até compartilhar o problema no grupo e estabelece uma decisão em consenso. Porém, acrescentaram uma série

de problemas e aumentaram o número de variáveis contingenciais para doze. Segundo Robbins (2002, p. 315), são elas:

1. Importância da decisão;
2. Importância da obtenção do comprometimento do subordinado à decisão;
3. Se o líder tem a quantidade suficiente de informações para tomar uma boa decisão;
4. Quão bem estruturados está o problema;
5. Se uma decisão autocrática recebe o comprometimento dos subordinados;
6. Se os subordinados “vestem a camisa” dos objetivos da empresa;
7. Se pode haver conflitos entre os subordinados em relação às soluções alternativas;
8. Se os subordinados têm as informações suficientes para tomar boas decisões;
9. As limitações de tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos subordinados;
10. Se os custos para reunir subordinados dispersos geograficamente são justificáveis;
11. Importância para o líder da minimização do tempo requerido para a tomada de decisões;
12. Importância do uso da participação como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados.

As críticas a este novo modelo revisado referem-se, primeiro ao fato de ser extremamente complicado a sua operacionalização para o líder no seu cotidiano, apesar de Vroom e Jago (1988) terem desenvolvido um programa computacional para guiar os líderes nas ramificações decisórias. Segundo, eles omitiram variáveis como o estresse, a inteligência e a experiência consideradas importantes em outra teoria. E terceiro, a sofisticação do modelo.

Mesmo assim, o valor implícito desta teoria é de que as decisões podem ser compartilhadas com os subordinados, considerando suas idéias e opiniões, levando a uma abertura do líder em compartilhar o seu próprio poder.

1.3.3 – Teoria Situacional

A liderança situacional é direcionada para dois comportamentos emergentes: o do líder, definindo-se o padrão comportamental do líder como estilo de liderança (E), e o do liderado definindo-se o padrão comportamental como maturidade para a tarefa (M). (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986), afirmam que quanto mais o dirigente adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à particular situação e às necessidades dos liderados, mais eficientemente conseguirá atingir os objetivos pessoais e organizacionais, e iniciaram o

estudo do comportamento dos seguidores a partir de sua maturidade ou prontidão. A maturidade é entendida como “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187).

No modelo de Hersey e Blanchard, as duas dimensões do comportamento do líder – *Tarefa e Relacionamento* – formam quatro estilos possíveis de liderança (ilustração quadro Liderança Situacional II):

1. **Direção** (“Determinando”) – o líder fornece instruções específicas e supervisiona diretamente a execução da tarefa (Quadrante M1 = E1);
2. **Treinamento** (“Persuadindo”) – o líder continua a dirigir e supervisionar a realização de tarefas, mas explica o trabalho, as decisões, pede sugestões e desenvolve sua equipe (Quadrante M2 = E2);
3. **Apoio** (“Compartilhando”) – o líder facilita e apóia os esforços dos colaboradores para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões (Quadrante M3 = E3);
4. **Delegação** (“Delegando”) – o líder transfere a autoridade na execução do processo decisório e da solução de problemas aos colaboradores (Quadrante M4 = E4).

Para Hersey & Blanchard (1986, p. 188-189):

Cada um dos quatro estilos de liderança [...] é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. [...] o comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis. O comportamento de relacionamento, por sua vez, é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas [...]. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços.

Este modelo foi revisado em 2004 e as duas dimensões do comportamento do líder – *Tarefa e Relacionamento* são chamadas atualmente de *Comportamento Diretivo e Comportamento de Apoio*. O modelo é conhecido hoje como liderança situacional II. Veja quadro abaixo:

(Alto)	OS 4 ESTILOS DE LIDERANÇA	
- Comportamento de Apoio →	M3 = E3 = APOIO Colaborador Capaz mas Cauteloso	M2 = E2= TREINAMENTO Aprendiz Decepcionado
	BAIXO GRAU DE COMPORTAMENTO DIRETIVO	ALTO GRAU DE COMPORTAMENTO DIRETIVO
	ALTO GRAU DE COMPORTAMENTO DE APOIO	ALTO GRAU DE COMPORTAMENTO DE APOIO
	M4 = E4 = DELEGAÇÃO Realizador Auto-confiante	M1 = E1= DIREÇÃO Principiante Empolgado
	BAIXO GRAU DE COMPORTAMENTO DIRETIVO	ALTO GRAU DE COMPORTAMENTO DIRETIVO
	BAIXO GRAU DE COMPORTAMENTO DE APOIO	BAIXO GRAU DE COMPORTAMENTO DE APOIO
(Baixo)	----- Comportamento Diretivo →	(Alto)

The Ken Blanchard Companies – Liderança Situacional II - 2004

Portanto, o líder pode adotar diferentes posturas de acordo com o nível de maturidade do grupo e com os demais fatores que compõem o ambiente, como a natureza das tarefas.

Hersey & Blanchard (1986), enfatizam que na liderança situacional, a direção firme é conveniente a liderados imaturos. O aumento da maturidade deve ser recompensado através de enfoques no comportamento de relacionamento. Para indivíduos com altos níveis de maturidade devem ser reduzidos o controle de suas atividades e o comportamento de relacionamento.

A tabela resumo abaixo mostra as opções do líder, levando-se em consideração o nível de maturidade do grupo. Ao adotar essa flexibilidade de estilos em sintonia com o grau de maturidade, o líder transita pelo **estilo autocrático**, com ênfase na tarefa e pelo **estilo democrático**, com ênfase nas pessoas e no relacionamento.

NÍVEL DE MATURIDADE (M)	ESTILO APROPRIADO (E)
M1 = Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou são inseguras.	E1 = Determinar Comportamento de tarefa alto (treinamento, acompanhamento e controle) e relacionamento baixo.
M2 = Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si.	E2 = Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto. Treinamento no posto de trabalho com liberdade de ação e treinamento técnico com carga motivacional.

M3 = Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras.	E3 = Compartilhar Relacionamento alto e tarefa baixa. Ênfase em treinamento motivacional.
M4 = Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras).	E4 = Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa. Ações de treinamento de integração, seminários de relacionamento e reciclagem profissional.

As críticas a esta teoria referem-se ao fato de apresentar resultados desapontadores, possivelmente devido a ambigüidades e inconsistências internas do próprio modelo, e com a metodologia de pesquisa para os testes da teoria.

Schein (1982) diz que a teoria de Hersey e Blanchard tem vantagens mais de ordem conceitual do que empírica porque, “se não há dúvidas de que as características dos subordinados influenciam o comportamento dos líderes, falta uma medida sistemática ou um recurso diagnóstico para se medir a *real* ‘maturidade’ dos liderados”. Afirmar ainda que, “além disto, os quatro estilos de comportamento do líder [...] são um tanto simplificados demais, não dando muito atenção ao problema da flexibilidade comportamental” (SCHEIN, 1982, p.100).

1.3.4 – Teoria Vínculo da Díade Vertical

Também conhecida como teoria da troca entre líder e liderados (*Leader-Member Exchange - LMX*) postula que os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados. Propõe que cada relação líder-liderado é única, ninguém é tratado da mesma forma. Por exemplo, um supervisor pode ser atencioso com um subordinado e não ser com outro.

Segundo Graen (1980), os líderes tendem a classificar os funcionários em membros intragrupo (grupo interno) que gozam de toda confiança, recebem grande atenção do líder, são considerados mais capazes, adquirem liberdade e autonomia com facilidade e são alvos de privilégios especiais. E em membros extra-grupo (grupo externo), recebem menor atenção e comunicação, as recompensas são controladas pelo líder e seu relacionamento fundamenta-se em interações formais de autoridade (WAGNER e HOLLENBECK, 2006).

O líder implicitamente classifica qual o membro “de dentro” ou “de fora”. Não existem evidências de como é feita esta escolha, parece ser aleatória, baseada geralmente na similaridade de atitudes, características de personalidade, nível de competência superior aos demais membros e fatores de interesse mútuo externos ao trabalho. Esta teoria enfatiza que são as características dos liderados que levam os líderes a decidir. Geralmente os membros

intragrupo recebem avaliações melhores, apresentam satisfação com o líder e têm menor intenção de rotatividade. O líder investe recursos em quem categoriza que terá melhor desempenho; ao identificar quem são competentes, inconscientemente, trata-os como tal (ROBBINS, 2002).

A teoria do vínculo da díade vertical traz como contribuição que a distinção entre os liderados pode melhorar a eficácia do líder, conforme os critérios utilizados para classificar algumas pessoas no intragrupo e outras no extragrupo. Porém, quando esses critérios não estiverem relacionados ao desempenho podem interferir na eficácia do líder, principalmente no caso de liderados extremamente dedicados e competentes que diferem dos seus líderes. Caso eles tenham apoio e reconhecimento como intragrupos podem superar as barreiras. Geralmente a classificação no intragrupo parece assumir um caráter volúvel, porque muitas vezes a escolha do líder basea-se em similaridade demográfica e interesses externos mútuos.

1.3.5 – Teoria da Trajetória-Meta ou Caminho-Objetivo

Desenvolvida por House (1971) fundamenta-se na teoria motivacional da expectativa e nos estudos da Universidade Estadual de Ohio. A teoria da expectativa afirma que a motivação de uma pessoa “depende de sua expectativa de recompensa e da valência, ou atratividade, dessa recompensa” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 354). O líder proporciona recompensas e especifica como os funcionários devem fazer para merecê-las.

A teoria do caminho-objetivo pode ser traduzida pela compreensão da missão do líder em possibilitar aos liderados o alcance de suas metas, conforme os objetivos do grupo e da organização, através de duas dimensões de comportamento: direção ou apoio.

Um líder voltado para o empregado, além de proporcionar promoções e benefícios, dará apoio, encorajamento e estabilidade. Um líder voltado para as tarefas, associará o desempenho dos liderados às recompensas. Oferecerá um conjunto mais estreito de recompensa, considerará o coletivo e definirá com clareza que nível de produtividade necessita do liderado. O estilo de liderança que mais motivará o liderado será aquele associado aos tipos de recompensas que sejam desejados.

Posteriormente, House com outros pesquisadores (Dessler e Mitchell, 1974) identifica quatro comportamentos de liderança: o *líder diretivo* organiza as tarefas e fornece informações de como elas devem ser realizadas, define bem o papel dos liderados; o *líder apoiador* demonstra bom relacionamento e preocupa-se com as necessidades dos liderados; o *líder participativo* solicita sugestões aos liderados na tomada de decisão e o *líder orientado*

para a conquista propõe metas desafiadoras e estimula os liderados a oferecerem o seu melhor desempenho (ROBBINS, 2002).

House deixa claro que os líderes são flexíveis e podem adotar qualquer tipo de comportamento conforme a situação.

Esta teoria também aborda duas variáveis contingenciais que devem ser consideradas no comportamento do líder: as *características pessoais do funcionário* (experiência, capacidade percebida, habilidades relevantes às tarefas) que determinam como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados; e os *fatores ambientais* (a estrutura da tarefa, o sistema de autoridade vigente na organização, natureza do trabalho em grupo) que determinam o tipo de comportamento requerido do líder (SMITH e PETERSON, 1994).

A teoria do caminho-objetivo avança em relação às outras teorias porque propõe uma explicação sobre a eficácia de um determinado estilo de liderança em uma situação. Um estilo parece satisfatório quando proporciona qualquer recompensa que falte ao liderado e ao ambiente. Um estilo parece ser ineficaz, quando o funcionário já tiver adquirido a recompensa e não tenha mais necessidade dela.

Mais adiante, House (1977) inclui em sua teoria, que o poder é baseado em autoridade, influência política, influência de especialista e influência carismática. Resgata conceitos das teorias carismáticas da primeira metade do século XIX, com algumas modificações. Converte desta forma para as chamadas teorias neocarismáticas ou nova liderança.

1.4 – Teorias Neocarismáticas - Liderança como Função Simbólica

A teoria neocarismática, também intitulada de Nova Liderança, surgiu nos anos 80 para tratar de temas comuns da realidade organizacional, sob um novo prisma de que um líder articula uma visão que reflete na missão e nos valores da organização a qual pertence. A nova liderança se baseia “numa representação de líderes como gestores de significados e não nos termos de um processo de influência” (BRYMAN, 2004, p. 258).

O gestor de significados, termo empregado por Smircich e Morgan (1982), ‘abraça uma causa’. A liderança como uma ação simbólica, é vista como o “processo pelo qual o líder identifica para os subordinados o que é importante e, para outros, define a realidade organizacional”, fornecendo “senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente” (BRYMAN, 2004, p. 258).

Segundo Robbins (2002), as teorias neocarismáticas apresentam como ponto comum “a ênfase sobre os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes”.

Tentam explicar como alguns líderes conseguem níveis elevados de comprometimento por parte de seus seguidores e, esvaziando “a complexidade teórica, procuram ver a liderança de maneira mais próxima àquela de uma pessoa comum” (ROBBINS, 2002, p. 317).

Alguns autores como Selznick (1957) e Zaleznik (1977) anunciaram várias idéias sobre a Nova liderança, porém esta ganhou notoriedade quando Burns publicou um estudo sobre a liderança política em 1978. Ele propôs que os “líderes políticos poderiam ser distinguidos em termos de uma dicotomia entre a liderança transacional e a liderança transformacional”. Na liderança transacional existem recompensas do líder em relação ao liderado, “na forma de prestígio ou dinheiro pela obediência a seus desejos” (BRYMAN, 2004, p. 263-264). Existe assim, um contrato implícito de favores entre líderes e seguidores. Diferentemente da liderança transformacional, onde líderes e seguidores estão unidos por um propósito maior e uma elevação das aspirações para o bem da coletividade.

Esta teoria lança um olhar sobre a personalidade do líder e como os seguidores o miram. E reflete se os líderes são realmente necessários quando cada indivíduo traz em si a capacidade para liderar a si próprio.

1.4.1 – Teoria Carismática - House

Robert House (1977) deu atenção novamente ao atributo do carisma na liderança. Ele afirma que os líderes carismáticos apresentam alto *poder de referência* que corresponde ao desejo do liderado se identificar ou imitar o líder. Parte deste poder vem da necessidade do líder influenciar os outros.

Ele identifica que os líderes carismáticos apresentam comportamentos de extrema autoconfiança e capacidade de persuasão, “domínio e uma forte convicção da correção moral de suas crenças”; além de comunicar uma visão ou objetivo transcendente, lutam por uma causa que “captura as energias e o comprometimento dos seguidores” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 357). Criam uma imagem de sucesso e competência, exemplificam pelo próprio comportamento os valores adotados. Vislumbram altas expectativas e depositam confiança de que os seguidores tenham alto desempenho e alcancem as expectativas traçadas.

Desta forma, esta teoria estuda o comportamento dos líderes carismáticos, a sua diferenciação em relação a outras pessoas e as condições necessárias para sua expressão.

Segundo Yukl (1989) carisma “é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros” (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 257).

Bass (1985) contribui para a teoria de House, acrescentando que os líderes percebem-se como pessoas destinadas a uma missão e com um propósito acima do comum. Os seguidores “podem idolatrá-lo e adorá-lo como um super-herói ou uma figura espiritual”, um imortal. Desta forma, o líder catalisa os “mecanismos psicodinâmicos” da projeção, repressão e regressão. O líder carismático utiliza apelos racionais (forte habilidade de persuasão e capacidade técnica) e emocionais (forte emotividade) que convergem para as fantasias e as crenças dos seguidores. A resposta dos seguidores, a estes apelos se polariza em amor para uns e ódio para outros (YUKL, 1989, p. 263).

Bass (1985) ainda complementa dizendo que a liderança carismática tende a surgir em momentos de crise, atribulações, transição e pressão social ou psicológica, como por exemplo, uma organização em situação de falência, ou quando valores e crenças tradicionais estão sendo questionados, mas isto não é um requisito essencial do carisma.

Conger e Kanungo (1998, apud YUKL, 1989, p. 264 a 266), também recentemente estudaram o carisma supondo que este seja um “fenômeno atributivo”, isto é, os seguidores atribuem qualidades ao líder baseados nas suas observações sobre o seu comportamento. Fundamentados nos resultados da pesquisa comparativa entre líderes carismáticos e não carismáticos, identificaram aspectos comportamentais que são responsáveis por essas atribuições que serão enfocando a seguir:

O primeiro aspecto diz respeito a *Visão e a Articulação*, os líderes carismáticos expressam uma visão ou uma meta idealizadora diferenciada do status quo, mas aceitável pelos seguidores. Propõem um futuro melhor discrepante do atual.

O segundo é o *Nível de Risco Pessoal*, os líderes carismáticos estão dispostos a correrem riscos pessoais, assumem altos custos e sacrifícios em prol de uma visão. Privilegiam os seguidores acima dos interesses pessoais.

O terceiro aspecto, *Uso de Estratégias Não Convencionais*, o carisma será provavelmente atribuído a líderes que utilizem formas criativas e inovadoras consideradas pelos seguidores com nível excepcional e extraordinário que rompam o tradicional, objetivando alcançar a visão compartilhada.

O quarto aspecto é a *Avaliação Precisa da Situação*, os líderes carismáticos apresentam sensibilidade para avaliar às ameaças e oportunidades ambientais para implementar novas estratégias. São sensíveis também, às necessidades e aos valores dos seguidores.

O quinto aspecto, *Desencantamento do Seguidor*, o carisma será provavelmente atribuído a líderes que provoquem mudanças, criem insatisfações quanto às condições atuais e simultaneamente ofereçam uma visão de futuro mais promissor. Além de causar impacto, derrubem estratégias habituais para que floresçam outro cenário.

O sexto aspecto diz respeito à *Comunicação de Autoconfiança*, os líderes que demonstram confiança e segurança em relação às suas propostas são vistos como carismáticos. O entusiasmo e o otimismo contagiam os seguidores.

O sétimo aspecto é o *Uso do Poder Pessoal*, os líderes serão percebidos provavelmente como carismáticos se influenciarem os seguidores com o poder de especialista, baseado na competência superior e no sucesso, e com o poder de referência, baseado na dedicação, no esforço pessoal, no seu caráter.

As pesquisas sugerem também que existe uma forte correlação entre a liderança carismática e os altos índices de satisfação e desempenho entre os liderados.

House conjuntamente com Woycke e Fodor em 1987 pesquisaram o carisma junto a ex-presidente dos EUA. Solicitou-se a nove historiadores que classificassem os presidentes como carismáticos ou não carismáticos em relação aos seus assessores mais próximos. Identificaram seis presidentes como *carismáticos eficazes* (Jefferson, Jackson, Lincoln, P. Roosevelt, F. Roosevelt, Kennedy), seis *não carismáticos ineficazes* (Arthur, Taylor, Pearce, Buchanan, Harding, Coolidge) e três *não carismáticos eficazes* (Truman, Cleveland, Polk). As biografias de dois ou mais membros do gabinete de cada presidente foram submetidas a análise de conteúdo para identificar o comportamento carismático e a influência positiva do presidente sobre o integrante do gabinete. Os *carismáticos eficazes* exibiam maior autoconfiança, objetivos ideológicos, expectativas quanto ao desempenho do funcionário, bem como confiança e consideração por eles, quando comparados aos líderes *não carismáticos ineficazes*. Contudo, eles não se diferenciavam significativamente dos *não carismáticos eficazes*. O discurso de posse de cada um dos presidentes evidenciou necessidades de poder, realização e afiliação. Os carismáticos eficazes exibem níveis altos de necessidades de poder e realização do que os outros dois grupos, não houve diferença significativa quanto à necessidade de afiliação (YUKL, 1989, p. 287).

Conger e Kanungo (1998) assim como Richardson e Thayer (1993) acreditam que as pessoas podem ser treinadas para apresentar comportamentos carismáticos se seguirem três etapas:

1. Desenvolver uma aura de carisma = manter uma visão otimista, usar a paixão para gerar entusiasmo e comunicar-se verbal e corporalmente.
2. Atrair as pessoas criando um vínculo que as inspire a segui-la.
3. Estimular o potencial das pessoas através de suas emoções.

Compactuando com esta mesma linha de pensamento, Howell e Frost (1989) treinaram estudantes de administração para “apresentarem” comportamentos carismáticos. Eles foram instruídos a projetarem uma meta abrangente, comunicando suas expectativas em relação a um desempenho excepcional, demonstrando confiança nos liderados quanto à sua capacidade de realização destas expectativas e mostrando sensibilidade empática quanto às necessidades dos mesmos. Desenvolveram uma presença marcante, poderosa, confiante e autodeterminada, ensaiando um tom de voz cativante, persuasivo e conquistador. Trabalharam a comunicação não-verbal: caminhando, sentando na borda das mesas dos liderados, curvando-se para eles, sustentando diretamente o olhar, adotando uma postura relaxada e expressões faciais animadas. Comprovou-se que esses estudantes aprenderam a expressar o carisma e seus liderados apresentaram alto desempenho nas tarefas, maior adequação ao trabalho e maior ajuste ao líder e ao grupo, em comparação com outras pessoas lideradas por líderes não carismáticos (ROBBINS, 2002).

A liderança carismática não implica necessariamente em atingir altos níveis de desempenho. Segundo Robbins (2002) o carisma assume caráter mais apropriado quando possui um componente ideológico, propondo ações não habituais. Um líder carismático pode tanto edificar quanto declinar impérios se seus valores não forem compatíveis para o bem da humanidade.

Os novos conceitos sobre a liderança carismática abriram caminhos para a teoria transformacional explanada a seguir.

1.4.2 – Teoria Integrativa: Transformacionais, Embasadas em Valores

Um dos primeiros teóricos a estudar a liderança transformacional foi Burns (1978). Ele conceitua a liderança transformacional como um processo no qual “os líderes e os seguidores se elevam mutuamente a níveis mais altos de moralidade e motivação” (BURNS, 1978, apud COVEY, p. 353). Supõe-se que os seguidores transcendam seus próprios interesses pelo bem do grupo, considerem objetivos de longo prazo e desenvolvam uma consciência moral humanitária. Os princípios de paz, justiça, igualdade, liberdade são sempre prioritários

para a liderança transformacional. Estes líderes estimulam seus seguidores a desenvolverem o melhor de si, voltando-se para o altruísmo e a benfeitoria.

Na visão de Burns (1978), qualquer pessoa pode ser um líder transformacional, desde que as ações não contemplem somente o individualismo, mas o coletivo, o corporativo e o humanitário. Portanto, a liderança transformacional é um processo de microinfluência entre duas pessoas e também de macroprocesso, mobilizando forças para mudar sistemas sociais e reformar instituições de uma forma geral.

Bass (1985) ao estudar também a liderança transformacional definiu-a baseada no efeito do líder sobre os seguidores. Estes sentem admiração, confiança e motivação para fazer pelo líder mais do que ele espera. Os seguidores ao serem transformados pelos seus líderes exibem os seguintes comportamentos: tornam-se “mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados do trabalho”, ultrapassam “os seus próprios interesses em benefício da organização ou grupo” e ativam “necessidades de mais alto nível” (YUKL, 1989, p. 268).

Segundo Bass (1985), a liderança transformacional mesmo incluindo o carisma como ingrediente necessário, difere da liderança carismática porque traz em si o processo transformacional dos seguidores. Isto significa que alguns líderes carismáticos, tais como, as estrelas de rock, podem não gerar nenhum efeito transformador apesar dos seus seguidores (fãs) imitarem os seus comportamentos.

O líder transformacional (Bass, 1985) apresenta as seguintes características:

1. **Influência Idealizada (Carisma)** = o líder oferece uma visão e um sentido de missão, estimulando o orgulho, o respeito, a confiança e a lealdade dos seus seguidores;
2. **Motivação Inspiracional** = refere-se a líderes que comunicam suas altas expectativas, baseados em valores e ideais, utilizam símbolos para atrair esforços, expressam propósitos importantes de maneira simples;
3. **Estímulo Intelectual** = o líder encoraja a reflexão, a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas para o desenvolvimento da inovação;
4. **Consideração Individualizada** = refere-se a líderes que reconhecem as necessidades de crescimento e de desenvolvimento dos funcionários, tratando-os de forma personalizada, aconselhando-os e orientando-os freqüentemente.

Conforme estas características a liderança transformacional promove aspectos de mudança consistente na organização.

Os dois teóricos têm pontos de vista similares, contudo divergem nos seguintes aspectos: Enquanto Burns aborda que a transformação é um comportamento de líderes

“iluminados” com altos valores morais positivos que estimulam as necessidades de alto nível dos seguidores. Bass enfoca que o líder transformacional ativa a motivação dos seguidores, aumentando o seu engajamento, beneficiando-os ou não. Ele inclui também os líderes que apelam para as necessidades de baixo nível, em termos éticos como Hitler e o reverendo Jim Jones.

Continuando os estudos sobre a liderança transformacional, Tichy e Devanna (1986) fizeram uma pesquisa com 12 presidentes de grandes corporações. A coleta de dados foi através de entrevistas com os líderes e com outras pessoas nas organizações. Focaram o estudo em líderes que deveriam transformar e renovar as organizações onde pertenciam, adaptando-as eficazmente a um ambiente mutável, competitivo, de rápida mudança tecnológica, ampla mudança social e cultural que competissem com empresas estrangeiras e de “crescente interdependência entre economias de diferentes nações”. Foi estudado como essas empresas manejavam o paradoxo da *necessidade de estabilidade x necessidade de adaptação*, e a *esperança de melhoria x o medo da mudança*. Os resultados demonstraram que existe um processo transformacional caracterizado como uma seqüência de fases que inicia com o reconhecimento da necessidade de mudança, passando pela criação de uma nova visão até chegar a institucionalização da mudança (YUKL, 1989, p. 276-277).

O sucesso dependerá das atitudes, valores e habilidades dos líderes transformacionais eficazes que apresentarem os seguintes atributos:

- (1) acreditam-se agentes de mudança, (2) são prudentes em relação a riscos, (3) acreditam nas pessoas e são sensíveis em relação às suas necessidades, (4) são capazes de articular um conjunto central de valores que orientam os seus comportamentos, (5) são flexíveis e abertos ao aprendizado a partir da experiência, (6) possuem habilidades cognitivas e acreditam no pensamento disciplinado e na necessidade da análise cuidadosa dos problemas e (7) deixam-se levar pela imaginação, confiando na sua intuição (YUKL, 1989, p. 281-282).

Bennis e Nanus (1985), estudaram por cinco anos 90 líderes eficazes, sendo 60 de grandes corporações e 30 de empresas públicas. Realizaram entrevistas não estruturadas com duração de três a quatro horas e às vezes complementavam com observações. Os líderes falavam sobre suas forças e suas fraquezas, as principais decisões de sua carreira e acontecimentos que fundamentaram suas filosofias de gestão ou estilo. A existência de tanta diversidade de respostas não possibilitou a convergência no estereótipo comum de líder carismático. A pesquisa traz como resultado algumas similaridades de comportamento que evidenciam como os líderes reorientam suas práticas organizacionais, como adaptam às

mudanças ambientais e como desenvolvem a confiança e a habilidade dos seguidores em inovar a execução das tarefas. Os passos evidenciados são praticamente semelhantes aos abordados por Tichy e Devanna (1986) iniciando com o desenvolvimento da visão de futuro desejável e possível para a organização, o desenvolvimento do comprometimento e da confiança e a facilitação e importância da aprendizagem individual e organizacional (YUKL, 1989).

Uma pesquisa interessante e de destaque foi a realizada por Roberts, em 1984, caracterizada por uma análise intensiva de um único líder transformacional, no caso, um superintendente de uma escola pública distrital. A coleta de dados envolveu pesquisa em arquivos, análise de artigos de jornal, observação do participante em reuniões formais e informais, entrevistas com o superintendente, outros administradores, membros do conselho, assessores, professores, pais e estudantes; concluindo que, o processo transformacional está muito mais vinculado “à criação e à gestão da energia do que à gestão do significado e à administração de uma cultura” (YUKL, 1989, p. 289).

Como contribuição, a liderança transformacional possibilitou uma mudança de orientação nas pesquisas. Ela envolveu frequentemente líderes de cúpula, tais como presidentes ou o principal executivo da companhia, “e não líderes de nível básico e médio, como supervisores, sargentos, gerentes de nível médio, coaches e treinadores esportivos, como ocorreu com as pesquisas de Ohio e de Fiedler” (BRYMAN, 2004, p. 265). Em 1989, Westley e Mintzberg realizaram estudo de casos exclusivamente qualitativos sobre dois fundadores de organizações (Jobs da Apple e Land da Polaroid), dois diretores executivos (Carlzon da SAS e Iacocca da Chrysler) e um líder de partido político (René Lévesque, do Partido de Québec) e também utilizaram evidências documentais.

Outra mudança é que como fonte de dados, foram empregadas entrevistas informais, semi-estruturadas, por Tichy e Devanna (1986) e Bennis e Nanus (1985), diferentemente das pesquisas de Bass e seus colegas (Bass, 1985; Bass, Avolio, Goodheim, 1987; Bass, Waldman, Avolio, Bebb, 1987) que empregaram questionários, alguns tomando por base a análise fatorial. Para Yukl (1997, p. 287): “a pesquisa descritiva através da entrevista e observação é mais promissora para descobrir aquilo que verdadeiramente os líderes fazem para transformar seus seguidores”.

E segundo Bryman (2004, p. 265): “o uso de tais métodos representa uma substancial mudança metodológica” para compreender “o líder como um gestor de significados”.

Esta teoria apresenta como contribuição que o líder eficaz pode transformar os seguidores e a organização, atender a motivações individuais e mobilizar energia para atingir objetivos ideológicos compartilhados.

1.4.3 – Teoria Transacional

Burns (1978) admite que a liderança seja definida como um processo bidirecional entre líder e seguidor. Uma troca mútua que pode ser de caráter econômico, político ou psicológico entre líder e seguidor que traga benefícios para ambas as partes. A troca propicia uma ligação passageira baseada em recompensas, responsabilidades, valores e motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas do líder e do seguidor (SMITH e PETERSON, 1994).

Para Burns, a liderança transacional “motiva os seguidores apelando para os seus interesses pessoais” sendo estabelecida em bases burocráticas. Como exemplo, ele verbaliza que o líder político troca empregos, contratos lucrativos e subsídios governamentais em favor de votos nas campanhas, assim como os líderes nas organizações trocam salário pelo trabalho executado. “A liderança transacional envolve valores que são relevantes em termos do processo de troca, tais como honestidade, justiça, responsabilidade e reciprocidade” (YUKL, 1989, p. 267-268).

Ao estudar também a liderança transacional, Bass (1985) considera, assim como Burns (1978), “uma troca de recompensas pela submissão”. Porém, amplia o conceito, “incluindo não somente o uso de incentivos e recompensas contingenciais para influenciar a motivação, mas também o esclarecimento do tipo de trabalho exigido para a obtenção de recompensas”. Ele cita como exemplos de teorias transacionais, a do caminho-objetivo e a do elo vertical diádico (YUKL, 1989, p. 269).

Segundo Bass (1985), as características dos líderes transacionais apresentam quatro dimensões:

1. **Recompensa contingencial** = o líder negocia a troca de recursos tangíveis e intangíveis, recompensa o esforço e a performance, reconhecendo as conquistas;
2. **Administração por exceção – ativa** = o líder monitora o desempenho dos liderados, identificando desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias;
3. **Administração por exceção - passiva** = o líder apresenta uma atitude passiva, intervindo apenas quando os padrões não são alcançados e os problemas não resolvidos;

4. **Laissez-faire** = refere-se ao líder que abdica das suas responsabilidades, evitando a tomada de decisão.

Divergindo de Burns (1978) que acredita na existência de líderes transacionais ou transformacionais, Bass (1985) menciona que apesar da liderança transformacional diferenciar-se da liderança transacional, o mesmo líder pode vivenciar os dois tipos de liderança em diferentes situações.

Robbins (2002) afirma que nos estudos realizados com oficiais militares norte-americanos, canadenses e alemães, e nos trabalhos com os gerentes da Federal Express, a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional é esmagadora e pode ser traduzida como obtenção de índices mais baixo de rotatividade, maior produtividade e maior satisfação dos empregados.

Pode-se afirmar que a teoria transacional e a teoria transformacional são complementares, enquanto a primeira mantém o status quo, a segunda cria e inova as estratégias organizacionais. As pesquisas recentes contidas no sumário de Bass e Avolio (1993) sobre as dimensões da teoria transformacional mostram que o “carisma e a inspiração estão mais fortemente associados aos resultados desejáveis, tais como o desempenho dos subordinados”. Enfatizando que “consideração individualizada e estimulação intelectual vêm em seguida”. Já as dimensões da teoria transacional demonstram que a recompensa contingente freqüentemente exibe alta correlação. A gestão pela exceção “produz resultados inconsistentes, tanto que, em alguns estudos, gera correlações positivas e, em outros, uma correlação negativa com os resultados desejáveis” (BRYMAN, 2004, p. 266). Estes resultados refletem que o foco em recompensas (teoria transacional) e em carisma e inspiração (teoria transformacional) compõem a eficácia organizacional. A escolha por uma ou outra teoria depende da situação e do contexto cultural da empresa.

1.4.4 – Teoria da Liderança Visionária e de Aspirações

Introduzida por Nanus em 1985. Segundo Nanus e Bennis (1988, p. 23) “a liderança parece ser a reunião de habilidades possuídas por uma maioria, porém usadas por uma minoria. Contudo é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, negado a ninguém”. As habilidades precisam ser aprendidas, desenvolvidas e melhoradas. Para isto, o líder deve desenvolver estratégias, dentre elas está a atenção através da visão.

A visão é algo que o líder apreende; ela anima, inspira e transforma o propósito em ação. Independente do termo utilizado, seja ele *propósito*, *missão*, *legado*, *sonho*, *meta*,

chamado ou agenda pessoal, traz o simbolismo de algo significativo, uma construção do interno para o externo. Nanus (1995, p. 8) afirma que “uma visão é só uma idéia ou uma imagem de um futuro mais desejável para a organização, mas a visão correta é uma idéia energizante que produz o efeito de iniciar saltos para o futuro estimulando as habilidades, talentos e recursos para fazer isto acontecer”.

Nesta teoria, articular uma visão é o elemento central da liderança gerando a transformação dos seguidores e conseqüentemente da organização. Nanus e Bennis (1988) reconhecem que a visão precisa ser comunicada e inteligível, além de ser essencial para os seguidores (BRYMAN, 2004).

Para Nanus (1995, p. 10):

Líderes assumem a mudança, fazem com que as coisas aconteçam, sonham sonhos e os transformam em realidade. Líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transforma a organização em uma nova entidade com grande potencial para sobreviver crescendo, e alcançar a excelência.

Assim, os líderes devem enxergar além do horizonte, imaginar oportunidades, confiar na capacidade de fazer acontecer coisas extraordinárias, acender a chama da paixão nos outros por meio da linguagem emocionante e do estilo expressivo.

Segundo Robbins (2002) o líder visionário exhibe três comportamentos: primeiro, ao definir a visão é capaz de explicá-la para os seguidores. Segundo, ser capaz de utilizar várias formas de comunicação desde a verbal até a corporal, através das suas ações. E terceiro, é ser capaz de ampliar a visão para diferentes situações e contextos de liderança (ROBBINS, 2002).

Por fim, além de Bennis e Nanus (1985), Peters e Waterman (1982) acreditam que a falta de uma visão clara é fator preponderante para o declínio de várias organizações nessas duas últimas décadas, devido “às mudanças nos valores sociais, à internacionalização dos negócios, à rapidez da mudança tecnológica, ao aumento da diversidade causado por fusões e aquisições, bem como por uma mentalidade de curto prazo...” (YUKL, 1989, p. 283-284).

Esta teoria trouxe como contribuição o conceito de visão para que a liderança atinja a eficácia. A visão possibilita o reconhecimento de oportunidades e necessidades de mudança na organização. Ao articular uma visão, o líder dá aos seguidores o poder de transformação dos processos e estratégias organizacionais.

1.4.5 – Teoria da Liderança Servidora

Introduzida por Greenleaf em 1996, esta linha de pensamento afirma que os líderes lideram servindo empregadores, cliente, comunidade e outros. Um líder-servidor apresenta “escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, conceitualização, previsão, responsabilidade, compromisso com o crescimento dos outros e formação de uma comunidade” (COVEY, 2005, p. 355).

Segundo Greenleaf (1977), os líderes assumem comportamentos de servidores na sua relação com os liderados. Sua motivação profunda é o desejo de ajudar os outros. Seu foco é atender as necessidades das pessoas que estão envolvidas. O líder servidor preocupa-se com o empoderamento e o desenvolvimento pessoal dos seguidores, facilitando o alcance de uma visão partilhada.

Os líderes servidores apresentam as seguintes características, conforme Greenleaf (1977): postura de servos; articuladores de visão; inspiradores de confiança; conhecedores da arte de escutar; mestres de realimentação positiva, aceitando a pessoa independente de seu desempenho; utilizadores do senso intuitivo e proponentes do desenvolvimento pessoal.

Como contribuição, a liderança servidora propõe que os liderados compartilhem de todos os processos organizacionais, o líder é o facilitador desses processos para que o liderado sinta-se inteiro e confiante na sua capacidade produtiva. Uma das críticas a esta teoria é que as organizações ainda não estão preparadas para determinadas condutas que promovam o “servir”, tais como: comunicação transparente, ética, capacidade moral e poder compartilhado com os funcionários. Ainda há muito por caminhar.

**CAPÍTULO 2 – CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE -
categorias teóricas da liderança**

Este capítulo trata da construção de um modelo de análise para a compreensão da liderança. Este modelo foi elaborado baseado no *Continuum* do Comportamento de Liderança (Tannenbaum e Schmidt, 1972, p. 121) e se fez necessário porque as teorias de liderança não abordavam especificamente cada categoria de análise no seu construto teórico.

A liderança é um processo contínuo que permite o uso do poder, da autoridade, da responsabilidade, da tomada de decisão, da centralização para a descentralização, partindo do líder como centro para a autonomia dos liderados, conforme o grau de intensidade em que são praticados. Para facilitar a compreensão deste processo e da análise das categorias, a construção do modelo permitiu acompanhar o fluxo dos estágios e das etapas do desenvolvimento da liderança nas empresas pernambucanas.

Cada uma das categorias é objeto de análise desta pesquisa, conforme as diversas teorias explanadas no capítulo anterior. Serão apresentados os objetivos e os referenciais teóricos sobre poder, processo de tomada de decisão, comunicação, dinâmica de autonomia e controle, processo de hierarquia e subordinação, participação das equipes (formais e informais), avaliação e reconhecimento, processo de ensino-aprendizagem. Em seguida serão analisadas as características de cada categoria em relação aos quatro conjuntos de teorias da liderança.

E no final será apresentado um quadro síntese de todo o processo que permitiu a construção de um modelo de análise para melhor compreender a realidade empírica dos estilos de liderança das empresas pernambucanas.

2.1 – Poder

Esta categoria possibilitou identificar quais eram as bases do poder e com que frequência elas apareciam durante o exercício da liderança.

O estudo do poder sempre exerceu grande fascínio sobre as pessoas e ele adquire vários significados e conceituações. Segundo Max Weber (1982) o poder é a capacidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas. Na visão de Robbins (2002, p. 342), “refere-se à capacidade que **A** tem de influenciar o comportamento de **B**, de maneira que **B** aja de acordo com a vontade de **A**”. Este conceito está catalogado no

Handbook of Leadership de Bass e Stogdill (1990). E o poder também é definido como “a capacidade de exercer influência; isto é, capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos” segundo Stoner e Freeman (1999, p. 254).

Já Galbraith (1986) estudou o poder aplicado nas organizações. Lançou as bases do poder ao qual denominou de *Anatomia do Poder*. Ele cita três instrumentos de utilização do poder que estão intrinsecamente relacionados:

1. Poder Condigno = “obtem submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências” (GALBRAITH, 1986, p. 4). Isto é, diz respeito ao poder obtido por meio da capacidade de um indivíduo ou organização impor sua vontade sobre outro indivíduo por meio de punição. Também conhecido como o poder coercitivo, hoje é usado com menor frequência.
2. Poder Compensatório = obter a submissão por meio de uma recompensa positiva. O poder compensatório pode assumir diversas formas, como o pagamento por um serviço realizado ou até mesmo um elogio ou uma troca de favores.
3. Poder Condicionado = é exercido mediante a mudança de uma convicção, crença ou valores. Por ser subjetivo apresenta-se de forma explícita, quando a submissão ou a aceitação da vontade alheia é deliberada, tendo como exemplo, o poder da persuasão, a educação e o compromisso voluntário. E implícito, é o poder exercido de maneira em que o sujeito se submeta a um propósito sem estar ciente. Hoje, as organizações investem muito mais neste tipo de poder.

Geralmente um instrumento de poder é combinado para produzir um efeito mais consistente. As organizações usam o poder compensatório (salário, benefícios, etc.) combinado com o poder condicionado implícito (quando se diz que o trabalho dignifica o homem, o trabalho é abençoado, é uma dádiva de Deus, etc.) e com o poder condicionado explícito (referente ao papel das lideranças em seus discursos sobre trabalho em equipe, atitude, cooperação, “vestir a camisa da empresa” etc.) (GALBRAITH, 1986.).

Para Galbraith (1986) a diferença de quem exerce o poder e de quem se submete a ele são chamadas de fontes do poder, enumeradas a seguir:

1. **A personalidade** = a liderança dar acesso aos instrumentos de poder. Pode ser uma qualidade física, moral, mental, oral, entre outras, que destacam determinado indivíduo numa sociedade. É o que se chama de Carisma.

2. **A propriedade** = refere-se à riqueza ou capital que uma pessoa ou organização possui. Sua principal associação é com o poder compensatório. A propriedade se refere unicamente à posse, seja de qualquer natureza.
3. **A organização** = é a mais importante fonte de poder da atualidade, pois, quem busca ao poder, invariavelmente buscá-lo-á por meio da organização. “É, portanto, da organização que provém a persuasão necessária e a conseqüente submissão aos seus propósitos” (GALBRAITH, 1986, p. 07).

Em outras palavras, segundo Galbraith (1986) a busca pelo poder não se dá em virtude do serviço prestado aos interesses e valores pessoais aplicados às idéias sociais, mas por consideração a ele próprio, conforme as recompensas materiais e emocionais inerentes à sua posse e ao exercício. Dessa forma, o poder é requisitado por amor a ele próprio.

French e Raven (1959, apud STONER e FREEMAN, 1999, p. 255), também pesquisaram o poder e identificaram a existência de cinco bases:

1. **Coercitivo** = é baseado no medo. Um líder com alto poder coercitivo é visto como induzindo consentimento, porque o não consentimento resultará em punições, tais como execução de tarefas indesejáveis, reprimendas ou demissão.
2. **Recompensa** = é baseado na capacidade do líder em provar recompensas para outras pessoas. Elas acreditam que seu consentimento irá levá-las a ganhar incentivos positivos, tais como pagamento, promoção ou reconhecimento.
3. **Legítimo ou de Posição** = é baseado na posição mantida pelo líder. Normalmente, quanto mais alta a posição, mais alto tende a ser o poder legítimo. Um líder com alto poder legítimo induz ao consentimento ou influencia os outros, porque eles sentem que esta pessoa tem o direito, em virtude da sua posição na organização, de esperar que suas sugestões sejam seguidas. O líder pode utilizar os poderes de coerção e de recompensa no desempenho de suas atividades.
4. **Competência ou de Especialista** = é baseado na posse, pelo líder, de especialização, habilidade ou conhecimento, que pelo respeito suscitado, influenciam os outros. Um líder com alto poder de especialista é visto como possuindo especialização suficiente para facilitar o comportamento de trabalho dos outros. Este respeito leva ao consentimento para com os desejos do líder.
5. **Referência ou de Identificação** = é baseado nos traços pessoais do líder. Um líder com grande poder de referência é geralmente admirado e apreciado pelos outros por sua

personalidade. Essa admiração por e identificação com o líder, influencia os outros. Está associado ao Carisma.

Mais adiante Raven (1975), juntamente com Kruglanski, incluiu uma sexta base de poder, a informação. O poder de informação é baseado na posse ou acesso, pelo líder, da informação que é percebida como valiosa para os outros. Esta base de poder influencia os outros porque eles necessitam esta informação ou querem estar “por dentro” dos acontecimentos e fatos.

E em 1979, Hersey e Goldsmith identificaram uma sétima base: o poder de conexão. Este poder de conexão ou de ligação é baseado nas “ligações” do líder com pessoas importantes e influentes dentro ou fora da organização. Um líder com elevado poder de conexão induz o consentimento dos outros porque eles almejam ganhar o favor ou evitar o desfavor de ligação poderosa.

Uma pesquisa realizada por Student (1968, apud HERSEY e BLANCHARD, 1986) com 40 grupos de produção de uma companhia de eletrodomésticos sobre as bases do poder de French e Raven, observou que a razão mais forte para o cumprimento das tarefas era o poder legítimo, depois o de competência, em seguida o poder de recompensa e por último o de coerção. Correlacionou as variáveis, grau de desempenho e produtividade obtendo o resultado de que, embora o poder legítimo fosse o mais relevante para o cumprimento da tarefa, não estava relacionado com o desempenho do grupo. Já o poder de recompensa e o de coerção estavam relacionados positivamente com algumas medidas de desempenho como sugestões apresentadas e custos de suprimento, e relacionado negativamente com custo de manutenção e custo médio. O poder de competência e o de referência estavam relacionados positivamente com quatro a cinco medidas de desempenho, demonstrando que são mais eficazes na liderança.

Student (1968) diante destes resultados, esclarece que qualitativamente os poderes de competência e de referência compõem as características pessoais do líder, conforme o seu comportamento exibido, enquanto que os poderes legítimo, de recompensa e de coerção são estruturados pela organização de modo igualitário, para o mesmo nível hierárquico dos líderes. Ele supôs que os liderados sentem-se mais satisfeitos com líderes cujas tentativas de influência não se fundamentem apenas nos poderes legítimo, de recompensa e de coerção.

Comparando a liderança com o poder, identificam-se dois aspectos que estão entrelaçados: primeiro “os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do

grupo” e segundo, “eles atingem os objetivos, e o poder é um meio de facilitar suas conquistas” (ROBBINS, 2002, p. 342). As diferenças entre estes dois aspectos é que o poder requer relação de dependência e a liderança requer alguma compatibilidade entre os objetivos do líder e os seus seguidores. Além disto, o líder exerce influência descendente sobre o liderado, isto é, direciona sua atenção para o liderado quando solicita sugestões e opiniões sobre as atividades, enquanto que o poder apresenta padrões ascendentes e laterais de influência, impõe determinadas condutas que devem ser aceitas e seguidas. Vale salientar também, que as pesquisas sobre poder focam táticas de conquista e de submissão e os estudos sobre liderança focam o estilo e como o poder pode ser aplicado. Então, o exercício do poder vai além do indivíduo, quando existem grupos controlando outros grupos e conseqüentemente outros indivíduos.

Um destaque importante é o postulado da dependência. A dependência se estabelece quando o líder tem o que os outros necessitam. Quanto maior a dependência maior o poder e o controle, principalmente quando o recurso é relevante, escasso e no momento, insubstituível (MINTZBERG, 1983). Associada a dependência existem as táticas do poder, como as pessoas são influenciadas e por quais meios o controle acontece. Segundo Robbins (2002, p. 348), um estudo realizado com 165 administradores e 750 funcionários identificou sete dimensões táticas. São elas:

1. Razão = utiliza-se de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional das idéias.
2. Amabilidade = usa-se elogios, postura humilde, cria um clima de boa vontade e é amigável antes de fazer o pedido.
3. Coalizão = recebe apoio de outras pessoas da organização em relação a uma idéia, a um projeto.
4. Barganha = utiliza-se a negociação através de troca de favores e benefícios.
5. Afirmação = abordagem direta e vigorosa com repetidos lembretes, citação de regras de obediência, ordens.
6. Autoridades superiores = apoio dos níveis mais altos da empresa para os seus projetos e idéias.
7. Sanção = atua com recompensas, punições, ameaças em relação a salário, promoções e avaliação de desempenho.

A seleção das táticas a serem aplicadas na empresa, ocorre devido a quatro variáveis contingenciais: o poder relativo do líder, seus objetivos para desejar a influência, suas expectativas em relação à aquiescência por parte da pessoa-alvo e a cultura organizacional.

Quanto maior é o poder do líder, maior é a firmeza adotada nas decisões. Havendo resistência, a estratégia da afirmação é a mais utilizada, começando com simples pedidos quando a probabilidade de sucesso é alta até a insistência persuasiva, quando a probabilidade de sucesso é menos previsível. No contexto geral, a cultura da empresa sempre influenciará qual a melhor tática a ser utilizada pelo líder. Se for calorosa e apoiadora estimulará o uso da razão, se for formal e conservadora, pode lançar mão das sanções e da afirmação.

Outra questão a ser levantada sobre o poder é a centralização. A terminologia centralização refere-se no campo organizacional a uma série de círculos concêntricos. O principal executivo da empresa localiza-se no centro e uma 'teia' de autoridade irradia-se a partir dele. A autoridade e a responsabilidade mantidas no topo da organização, refere-se a um poder centralizado. Se a autoridade e a responsabilidade forem repassadas para níveis hierárquicos inferiores com maior intensidade, refere-se a um poder descentralizado. "A delegação do poder e da autoridade dos níveis mais altos para os níveis mais baixos" de forma estruturada e consciente melhora a tomada de decisão, porque estão mais perto do local de ação, eleva a 'moral' e a iniciativa dos liderados, gera rapidez e flexibilidade das decisões em momentos de mudança (STONER e FREEMAN, 1999, p. 267).

Em síntese, o exercício da liderança requer que o líder possa selecionar e aplicar tanto as bases quanto às estratégias de poder em qualquer momento, bem como promover a descentralização, dependendo da cultura organizacional vigente.

Em relação às teorias da liderança essas formas de expressão de poder são vistas de maneira diferenciada e distinta.

Nas **teorias inatistas**, o poder é focado no líder e geralmente não é compartilhado com a equipe. Sua base se constrói pelo carisma, caracterizado por qualidades pessoais como força, determinação, capacidade de luta, empenho, automotivação, autoconfiança que "encantam" os seus seguidores. Nestas teorias o *poder de referência ou de identificação* é utilizado com frequência, porque está relacionado aos traços pessoais do líder que são admirados e idolatrados pelos liderados. O desejo destes de se parecer com o líder, leva-os a um processo de identificação com ele, que modela o comportamento e as atitudes. O líder passa ser a referência de fato e de direito para o liderado.

Nas **teorias comportamentais**, o poder apresenta-se de forma autoritária (valorização da tarefa, da submissão e da punição), democrática (valorização do relacionamento) e *laissez-faire* (delegação de responsabilidades). Utiliza como base de poder a coerção que induz ao cumprimento de ordens. Este poder emana da aplicação de sanções físicas pela dor e psicológicas pela frustração causada devido ao controle dos movimentos e às necessidades fisiológicas ou de segurança. O *poder de recompensa* também é usado nessas teorias, quando o liderado se submete à vontade ou ordem do líder, no cumprimento das tarefas tal como foram solicitadas, recebendo recompensas, tais como, aumento salarial, benefícios, entre outros (ROBBINS, 2002).

Quanto às **teorias contingenciais**, as responsabilidades e o poder são adaptáveis e compartilhados com as pessoas conforme a situação. São utilizadas todas as sete bases de poder, principalmente a de informação. Os líderes devem selecionar qual tipo de informação o liderado poderá saber, conforme sua maturidade e a situação ambiental.

Já nas **teorias neocarismáticas**, as responsabilidades e poder são compartilhados com as pessoas e a equipe. Utiliza-se com maior empenho duas bases de poder: a de informação valorizando a transparência e a autenticidade na comunicação; e o poder de especialista valorizando a especialização, as habilidades e conhecimentos tanto do líder quanto dos liderados.

2.2 – Processo de Tomada de Decisão

Esta categoria objetivou compreender como se processava a participação dos liderados na tomada de decisão. Pretendeu-se verificar quem estava envolvido, omitido ou deixado de fora da tomada de decisão, e se as decisões eram impostas ou compartilhadas? Porque para entender as decisões, faz-se necessário “uma análise de narrativas”, “interpretação de ações e identificação de significados em símbolos articulados por pessoas” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 301).

Existem dois modelos gerais de processo de decisão: o racional e o gerencial. O racional refere-se a “noção de que as pessoas tentam maximizar seus resultados econômicos individuais” (WAGNER e HOLLENBECK, 2006, p. 69). O sistema de valores avalia os resultados conforme o valor monetário corrente ou previsto. Estes valores sempre são utilizados para verificar alternativas de rentabilidade ou prejuízo.

O modelo racional propõe que os tomadores de decisão identifiquem o problema ou a questão que precise de uma decisão. Em seguida, coletem e selecionem “informações sobre

alternativas de solução potenciais” comparando “cada solução com critérios predeterminados para calcular o grau de ajustamento”, depois ordenem “soluções de acordo com uma ordem de preferência” e selecionem uma opção considerada ótima (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 284). Este processo impõe a todos maximizar as recompensas e minimizar os custos na empresa.

O modelo gerencial foi proposto por Herbert Simon (1945, apud WAGNER e HOLLENBECK, 2006, p. 77). Ele afirma que em vez de se gerar “uma lista de todas as alternativas possíveis para depois comparar e contrastar cada alternativa com todas as demais”, os tomadores de decisão “devem avaliar uma alternativa de cada vez, levando em conta critérios para um resultado de acomodação”. Acomodação significa conformar-se com a primeira alternativa que aparentemente alcança um nível mínimo de aceitabilidade. Assim, ao se identificar a primeira alternativa satisfatória, escolhe-se e o líder passa a considerar outros problemas.

Portanto, as decisões referem-se a uma escolha que pode acarretar conseqüências positivas ou negativas e sempre estarão cercadas pelo poder que é alocado para posições de autoridade dentro da hierarquia. “O poder é acumulado naquelas partes da organização que podem controlar o fluxo de recursos” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 286).

Assim, as decisões-chave tornam-se necessárias para o controle de operações e processos produtivos; a dinâmica organizacional exige estas decisões onde o líder gasta grande parte de seu tempo, especialmente em grandes decisões operacionais ou estratégicas que geram grandes conseqüências, onde o que será feito repercute no futuro da empresa e na vida das pessoas que nela trabalha. As decisões, portanto, são cruciais para todos na organização.

Elas também trazem num primeiro momento a ação referente a conflitos ou problemas evidentes. Porém, existem os não revelados, menos explícitos que levam ao que se chama de “não-decisão”. Segundo Bachrach e Baratz (1962) as “não-decisões são questões ocultas a respeito das quais se decidiu simplesmente não decidir” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 288). São tópicos controversos que são deixados de lado ou suprimidos, porque contrariam os interesses dos autores. Ela tem um foco de atividade política na organização, principalmente quando o poder é disputado. O conhecimento sobre as questões é mais revelador do que o conhecimento daquilo que se discute, basta examinar com profundidade.

Esta categoria da tomada de decisão está alinhada ao exercício do poder, não está em discussão neste item ações que ocorrem sem que decisões tenham sido tomadas.

Outra característica relevante para a tomada de decisão é a centralização e a descentralização. Mintzberg (1995), aborda que quando o poder para a tomada de decisão localiza-se em um só local, próximo ao topo da organização chama-se de estrutura centralizada, enquanto que se o poder fica disperso e pulverizado temos uma estrutura descentralizada. Ele complementa que a centralização e a descentralização devem ser tratadas como terminais de um contínuo, nunca como absolutas.

Geralmente a alta direção opta pela centralização que propicia um grau elevado de certeza sobre as ações. Como somente ela toma a decisão pode garantir-se de que as decisões sejam tomadas dentro dos seus propósitos e desejos. A centralização também pode minimizar o tempo necessário para se tomar as decisões porque “apenas um número limitado de pessoas está envolvido no processo decisório” (WAGNER e HOLLENBECK, 2006, p. 316).

Apesar da alta direção preferir o uso do poder centralizador, a descentralização é cada vez mais praticada dentro das organizações modernas. A descentralização permite que a autoridade e a tomada de decisões sejam distribuídas para baixo e para fora da hierarquia.

A centralização na tomada de decisão é influenciada por características internas da organização. Primeiro, o custo e o risco associados à decisão. Os líderes tornam-se cautelosos para decisões de grande impacto sobre o desempenho da empresa, para proteção desta, dos liderados e deles próprios.

Segundo, as preferências do próprio líder e a confiança que ele tem em seus liderados. Se existe a necessidade de um conhecimento mais detalhado do setor, o líder prefere estar mais perto, se a delegação confiante é seu estilo, o líder prefere não se deter em pequenos detalhes e utilizar suas competências para trabalhos estratégicos da organização.

Terceiro, a cultura organizacional. As normas, os valores e os métodos compartilhados pelos membros das empresas possibilitam tanto o controle estrito do topo quanto à autonomia das áreas. Se for um líder de vontade férrea provavelmente haverá centralização na tomada de decisão. Se a empresa aprendeu a viver mais independente, a liderança é descentralizada.

E por último, as capacidades dos liderados dos níveis mais baixos. Se a liderança não confia no talento dos seus liderados e nem promoveu treinamentos que possibilitassem o desenvolvimento das competências, fica difícil praticar a descentralização.

A implementação da descentralização apresenta vários fatores. Primeiro, a maioria das decisões exige um volume considerável de informações e a alta direção ao ficar sobrecarregada pela tarefa de processar todas as informações, sente a necessidade de envolver mais pessoas. Segundo, a descentralização é uma necessidade de praticar a flexibilidade. As

situações problemáticas muitas vezes exigem ações diferenciadas para poderem ser solucionadas. E terceiro, a descentralização facilita trabalhar a desmotivação dos funcionários, a alta direção pode outorgar responsabilidades aos próprios funcionários para resolverem problemas ligados às práticas no local de trabalho. Se a implementação da descentralização fracassar prejudica seriamente a confiança na alta direção e as tentativas de coordenar as relações intergrupais.

A delegação está intimamente associada à centralização na tomada de decisão. Se existir maior delegação das decisões a estrutura promove a descentralização.

Convergindo este referencial teórico para as teorias da liderança, observa-se que nas **teorias inatistas**, o líder toma as decisões e anuncia para os liderados. Geralmente a tomada de decisão pertence ao poder legítimo que é alocado para posições de autoridade dentro da hierarquia. A maioria dos funcionários não participa das decisões. A tomada de decisão é centralizada na alta gestão.

Nas **teorias comportamentais** o líder “vende” a decisão para os liderados. Ele apresenta a idéia e pede questionamentos para tomar a decisão. Muitas vezes os tomadores de decisões podem escolher comporta-se de determinada forma para defender interesses próprios. Estrutura o assunto da decisão de forma ajustada aos seus propósitos, conduzem as decisões a opções preferenciais, mesmo que estas opções não conduzam a benefícios organizacionais.

Já nas **teorias contingenciais**, o líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão. O liderado sente-se participante de uma pequena parcela do processo de decisão, conforme o seu nível hierárquico. Frequentemente, a maioria dos liderados compartilha de decisões operacionais, porém a nível estratégico a tomada de decisão é vivenciada por cargos de autoridade: presidências, diretorias e gerências, como membros de comitês.

Enquanto que nas **teorias neocarismáticas**, o líder permite aos liderados agir dentro dos limites definidos pelos superiores. Em algumas situações, o líder também pode definir os limites e solicitar ao grupo que tome a decisão. A tomada de decisão é de responsabilidade tanto do líder quanto do liderado e da equipe em geral. Todos sem exceção participam do planejamento estratégico da organização quanto do planejamento operacional do seu departamento.

2.3 – Comunicação

Esta categoria objetivou responder as seguintes questões: como se processava a comunicação na empresa e o tratamento das informações? Ela era evidente, transparente e estimulada? O que era dito e o que não era dito?

Para isto, faz-se necessário compreender a base da informação e da comunicação.

A informação tem uma propriedade inanimada, característica do mundo físico, independente da nossa percepção, ela por si só não tem significado. O significado aparece na “relação entre o leitor e a informação que é lida” (SHULMAN, 2004, p. 405).

Já a comunicação ocorre perante uma condição essencial que é a intenção comunicativa inferida da informação que está sendo lida. Assim, a comunicação é um fenômeno relacional, que envolve mais de uma pessoa hipotética ou real e que incorpora um processo de geração de significados, criando sua própria estrutura interna e estabelecendo seus próprios limites (SHULMAN, 2004).

A informação por meio da comunicação é um fator essencial no estabelecimento de relacionamentos, porque traz a tona uma geração de significados.

Quando se informam os fatos, se disponibilizam os conhecimentos e clarificam os objetivos para todos, é fácil aproveitar as contribuições dos indivíduos espalhados pelos diversos setores organizacionais. Segundo Senge (1990), a comunicação é uma ferramenta para estabelecer o diálogo e, depois, uma discussão hábil.

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário haver sintonia de interesse entre as partes. Sintonizar significa aproximar sistemas de valores. A comunicação humana só existe realmente quando se estabelece entre as pessoas envolvidas um contrato psicológico, onde se busca alcançar um consenso sobre os assuntos em questão, criando um clima de comprometimento e união entre elas.

A comunicação também é composta pela *credibilidade* da fonte que determinará se a mensagem foi introjetada pelo receptor. A credibilidade refere-se ao grau de veracidade das informações provenientes da fonte que apresenta três funções: primeiro, o conhecimento ou a experiência do transmissor sobre o assunto em questão, segundo, a probidade ou o grau em que o receptor acredita que o transmissor não tem segundas intenções e terceiro, a coerência entre as palavras e as ações. A credibilidade é baixa se a fonte de comunicação for desinformada, indigna de confiança ou se agir de modo que contradiga a mensagem falada (WAGNER e HOLLENBECK, 2006).

Atualmente a comunicação assume posto prioritário dentro da empresa. Existe um grande investimento em processos tecnológicos, como a intranet para possibilitar um fluxo relacional que permita a obtenção de melhores resultados organizacionais. Todavia, o lado humano da relação no trabalho fica, constantemente, em segundo plano, gerando uma necessidade por parte das pessoas de uma comunicação mais íntima, autêntica e verdadeira, principalmente na convivência entre o líder e o liderado. Por exemplo, não saber o que o seu líder pensa a seu respeito, como o percebe e o avalia no dia-a-dia, ocasiona um distanciamento afetivo, uma falta de confiança na relação e perda da credibilidade.

A relação entre líder e liderado também apresenta o desequilíbrio do poder através da *comunicação ascendente*. Esta é a relação estabelecida de pessoas em posição hierárquica inferior para com pessoas superiores hierarquicamente. Estas últimas possuem poder de recompensar ou punir as pessoas em escala inferior da hierarquia e isto gera a inibição do contato e da aproximação.

Além disto, os problemas que surgem é que os liderados dos níveis inferiores sentem-se inseguros e tendem a não comunicar as perdas e os desperdícios da área, exageram nas informações sobre os lucros ao enviarem relatórios para o líder, dando uma percepção distorcida da realidade. Quando realizam tarefas difíceis e complexas, relutam em pedir ajuda, receando passarem uma imagem de pouca competência, o que ocasiona também uma percepção distorcida do líder em relação às reais competências dos seus liderados.

Outro fator relevante na relação entre líder e liderado é o *jargão*. O jargão é uma linguagem informal compartilhada por membros que ocupam posições centrais nas unidades ou setores da empresa. Ele é útil dentro de grupos pequenos e fechados porque maximiza a troca de informações com um mínimo de tempo e de símbolos, devido à experiência e ao treinamento compartilhados no cotidiano pelos usuários. Quando existe a inclusão de novos membros ao grupo ou faz-se necessária à participação dos membros veteranos em grupos diversos, o jargão gera ruído na comunicação, porque muitas vezes é usado até inconscientemente, confundindo quem não está habituado a ele.

Portanto, a credibilidade, a comunicação ascendente e o jargão influem diretamente na convivência entre líder e liderado tornando-a satisfatória ou não. Pode-se afirmar que a comunicação na liderança é muito mais do que simplesmente transmitir idéias é promover uma mudança de comportamento através de processos simbólicos, porque o líder em todo momento utiliza os meios de comunicação para persuadir, influenciar e convencer os liderados a realizarem as tarefas consideradas essenciais no contexto organizacional.

Conforme este referencial teórico adaptado às teorias da liderança, observa-se que nas **teorias inatistas**, o líder apropria-se do seu carisma para influenciar as pessoas. A persuasão é seu grande legado. Consegue convencer os liderados atuando sobre suas crenças, seus valores e suas necessidades de recompensas, estimulando a lutarem e a se esforçarem por uma “causa”. Nesta abordagem existe uma convivência próxima ao poder legítimo, poder do “dono do negócio”, do “proprietário” que através dos seus traços pessoais e da sua legitimidade em relação à autoridade, facilita ou dificulta a comunicação e a execução das tarefas.

Nas **teorias comportamentais**, as informações são centralizadas no próprio líder. Ele define o que deve ser dito ou não. Geralmente as informações são tratadas nos bastidores, poucos têm acesso à informação. A supressão de informações ocasiona um processo de distorção na comunicação, gerando conflitos interpessoais, porque as pessoas tentam inferir sobre a situação em evidência, levantando hipóteses dúbias que não condizem com a realidade.

Já nas **teorias contingenciais**, o líder repassa as informações conforme a maturidade dos liderados. Seleciona a informação que pode ser comunicada sem ruídos e distorções de acordo com os fatores situacionais envolvidos.

Enquanto que as **teorias neocarismáticas** propõem a transparência das informações. O líder repassa informações sobre os processos organizacionais, situação econômica, lucro e produtividade dos setores através de quadro, da intranet, de reuniões diversas, e de outros meios de comunicação. Da mesma forma nas relações interpessoais, procurando ter uma comunicação sincera e autêntica. O líder e o liderado expõem seus verdadeiros sentimentos, adotam um diálogo amistoso e honesto, revelando suas angústias, ansiedades, frustrações e conquistas. O liderado sente-se livre para expressar suas opiniões, críticas e sugestões sobre o próprio líder sem que sofra qualquer tipo de perseguição ou reprimenda. O diálogo é uma porta aberta para a mudança efetiva do comportamento de ambos.

2.4 – Dinâmica de Autonomia e Controle

Esta categoria propiciou compreender como o indivíduo estava dispendo da sua autonomia a favor da organização e como ele aceitava os controles impostos.

A filosofia Kantiana retoma a etimologia do conceito e identifica a autonomia como “a condição de o sujeito determinar-se por si mesmo, segundo as próprias leis”. Ao se associar lei e liberdade, se distinguem as leis boas, “estabelecidas pelos e para os sujeitos livres”, e as

leis más, consideradas como “meio de opressão dos fortes sobre os fracos” (CATTANI, 2002, p. 43).

Cattani (2002) ainda afirma que a autonomia traz a luz uma infinidade de valores e de experiências sociais tendo como princípio a livre determinação do indivíduo. Ela propõe a “apropriação coletiva, a descentralização, a participação consciente no processo produtivo, as responsabilidades e oportunidades igualitárias para se atingirem os objetivos comuns, a divisão de tarefas e sentido de trabalhos livremente estabelecidos, elegibilidade e revocabilidade dos cargos de direção” (CATTANI, 2002, p. 44).

Desta forma, a autonomia inevitavelmente se opõe a lógica autoritária, ao poder decisório, à discriminação, à burocracia e as formas de colaboração e participação promovidas e controladas pela cúpula das elites governamentais e de propriedade privada.

No mundo do trabalho, conforme as experiências históricas, a autonomia refere-se ao surgimento dos conselhos e associativismo operários, auto-organização e auto-gestão. Ao fazer parte do discurso organizacional possibilitou mudanças sociais, políticas e econômicas de maior abertura para a livre expressão de idéias e opiniões.

Durante muito tempo, a autonomia evocava as situações de reformulação e enfrentamento da ordem econômica estabelecida, baseadas nos princípios de poder e autoridade na empresa. Atualmente, ela aparece na Teoria da Administração como a capacidade que o indivíduo encontra para definir estratégias próprias dentro da organização para a resolução de problemas no âmbito produtivo. Neste sentido, está associada a uma visão individualista. Segundo Cattani (2002, p. 48):

No período recente, a autonomia como princípio político, social e econômico perdeu a sua dimensão coletiva, tendo sido recuperada por uma visão individualista. Transformou-se numa questão de mentalidade, como uma maneira de ser e não como uma forma de contrapor-se à organização elitista do poder na sociedade. Concebida não mais como um valor e como um referencial prático na luta contra a dominação, a opressão e as hierarquias, transformou-se numa estratégia de sobrevivência ou de adaptação às circunstâncias adversas.

O princípio da autonomia nesta nova perspectiva, parte da participação individual e coletiva nos processos produtivos, como uma reformulação do esquema tradicional de poder e de autoridade vigentes anteriormente na estrutura organizacional.

O termo participação refere-se ao envolvimento das pessoas no planejamento e execução de processos organizacionais. A liberdade de expressar opiniões, discordâncias e sugestões gera a co-responsabilidade pela qualidade do trabalho. Então, a autonomia passa a

ser entendida como liberdade de ação, como oportunidade de escolha responsável no processo de tomada de decisão da cadeia produtiva.

Também se pode inferir que essa participação está associada ao cumprimento dos indicadores de desempenho, isto é, as metas que devem ser alcançadas, como uma forma atualizada de controle organizacional.

Então, o controle é definido como “o processo de garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 440).

Para entender este conceito, vale salientar que o surgimento das fábricas impôs a necessidade de controlar o tempo, antes anteriormente regido pela natureza. O relógio foi o primeiro instrumento de controle e disciplina fabris.

Na Administração, Taylor (1890) introduziu nos Estados Unidos fundamentos de controle de tempo e movimentos que ocasionaram um rígido sistema repressivo no interior das fábricas. Segundo Fleury (1983) nessa época, o governo americano teve que estabelecer medidas punitivas contra os abusos de controle dentro das fábricas que chegavam a ferir a ética do trabalhador que perdia consideravelmente o domínio sobre seu próprio trabalho.

Os fundamentos de Ford (1923) também enfatizaram que o controle e a disciplina são essenciais para a produtividade, uma vez que o trabalho como fonte de riqueza não permitia desperdício.

Segundo Franzoi (2002, p. 60) “é consenso, que é com a fábrica que nascem o controle e a disciplina fabris, e que é com o taylorismo/fordismo que eles são aprimorados”.

Atualmente, o controle é exercido pelos processos tecnológicos e é atribuição da liderança acompanhar sempre os resultados alcançados. Isto deixa claro que os indivíduos ainda necessitam de controles rígidos durante as atividades realizadas, porque estão inseridos em estruturas burocráticas e submetidos a tarefas e normas preestabelecidas.

Apesar das dimensões burocráticas na empresa apresentarem uma prática em direção a flexibilidade, isso não é suficiente para garantir que os funcionários tenham a liberdade de agir livremente em função dos objetivos traçados, já que o espaço de produção de bens e serviços visa obter resultados. Percebe-se assim, que os liderados necessitam limitar sua liberdade absoluta em favor da garantia do emprego e da produtividade organizacional.

Uma variante da dinâmica autonomia e controle são as relações de gênero no ambiente organizacional. Estas relações são geradoras de resistências e refletem a distribuição do poder, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam em campos de disputas sociais.

As organizações são habilidosas em “formatar, definir e reproduzir as distinções hegemônicas entre masculino e feminino de uma maneira sutil”, porém poderosa, construindo “discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida organizacional” (PETERSON E ALBRECHT, 1999, apud CAPELLE, 2004, p. 06). “Trata-se do que Putnam (1983) descreve como prisões psíquicas, ou seja, formas de dominação e controle raramente percebidas por estarem intrínsecas à vida e linguagem organizacionais cotidianas” (CAPELLE, 2004, p. 06).

Seja a dominação psíquica ou a autonomia individualista, o líder masculino ou feminino é o principal agente de manutenção dessas duas características dentro da estrutura organizacional.

O que nos interessa neste referencial teórico é saber como o líder maneja a dinâmica da autonomia e do controle associada ao seu estilo de liderança.

Nas **teorias inatistas**, o líder adota a dependência do liderado pelo seu carisma como forma de autonomia e controle. O líder exerce uma dominação psíquica sobre o liderado, porque este valoriza seus traços de personalidade como inteligência, altivez, altos níveis de energia e atividade e o conhecimento relacionado à tarefa como sendo o tipo ideal de comportamento.

As **teorias comportamentais** exercem o controle através de processos organizacionais que dão pouca autonomia ao liderado. Ele precisa cumprir as regras e as normas impostas sem maiores questionamentos.

Quanto às **teorias contingenciais**, o líder define limites de autonomia dos liderados conforme sua posição hierárquica, sua função e a prioridade da sua área. A análise da situação sempre determina até onde o liderado pode ir. O controle é feito através de sistemas tecnológicos avançados que permitem ao liderado alimentá-lo constantemente com as informações solicitadas diariamente, e através do limite orçamentário destinado para cada área com prestação de contas mensais.

Já nas **teorias neocarismáticas**, o líder permite que os liderados atuem dentro dos limites definidos por eles próprios, conforme acordo estabelecido em relação a prazos e procedimentos definidos conjuntamente com a alta direção da empresa.

2.5 – Processo de Hierarquia e Subordinação

Esta categoria tratou do processo da hierarquia e da subordinação, como era vivenciado tanto pelo líder quanto pelo liderado, em que base se sustentava a dinâmica do

relacionamento, do respeito, da expressão de opiniões, dos conflitos, das expectativas e do cumprimento das tarefas.

Salienta-se aqui que o exército foi fonte de inspiração para a Teoria da Administração. A *escala hierárquica*, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente é uma característica da organização militar utilizada nas organizações. A hierarquia é definida como ordem e subordinação do poder, de categorias, patentes, dignidades e valores. Divide a organização em camadas e escalas ou níveis de autoridade, tendo os líderes (cadeia superior) autoridade sobre os liderados (cadeia inferior hierarquicamente).

Estudiosos como Weber (1999) afirma que a hierarquia é a ordem e a subordinação, a graduação de autoridade correspondente às diversas categorias de participantes. A burocracia estabelece os cargos segundo os princípios de hierarquia, dotados de privilégios e obrigações devidamente definidos por regras formais. Não há cargo sem controle de supervisão. E a autoridade significa a probabilidade de que um comando ou uma ordem específica seja obedecida (WEBER, 1999). A autoridade possibilita o poder, porém a recíproca nem sempre é verdadeira.

Hoje na organização, a hierarquia também se refere a estruturas de tarefas e cargos que são estabelecidos para o alcance dos objetivos. A hierarquia define a importância e priorização dos objetivos de uma organização, baseada nos três tipos de planejamento: *estratégico*, abrangendo o sistema organizacional como um todo, caracterizado pela amplitude e o longo prazo; *tático ou gerencial*, requer o objetivo desdobrado para cada departamento, de médio prazo e *operacional* está relacionado às tarefas ou atividades, de curto prazo.

Quando a empresa enfatiza os objetivos organizacionais, a hierarquia e a subordinação praticamente não são percebidas, a não ser que a tomada de decisão exija a autoridade.

A dinâmica da hierarquia e da subordinação também acarreta conflitos através de atos individualizados ou de rebeliões em grupo. É uma reação produzida contra a relação vertical. Esta reflete e é refletida na motivação, nos desejos e nas tensões dentro do próprio liderado que se transformam em dois pólos de oposição caracterizados como *dominação e submissão, e atividade e passividade*.

A dominação emana dos desejos de controlar e de ser mais poderoso do que o próprio líder e a submissão emana do desejo intenso de ser dominado e controlado por esse mesmo líder. Os pólos dominação e submissão mantêm e asseguram a autoridade do líder que regula e oferece as recompensas e as punições necessárias à vida organizacional.

Já os pólos da *atividade e passividade* exibem, de um lado, a inovação e a imposição no meio, e de outro, o indivíduo limita-se a esperar que os outros ajam em resposta aos estímulos. Os pólos da atividade e passividade são considerados como traços de personalidade que estão associados à economia pessoal. Esta “economia psicológica reflete às tensões entre as recompensas e as privações, entre a energia despendida e os benefícios obtidos, entre os riscos de ser frustrado e a necessidade de se defender contra esses riscos” (ZALEZNICK, 1997, p 234).

Esses dois pólos estão inevitavelmente presentes na dinâmica da hierarquia e da subordinação em qualquer situação estabelecida, principalmente quando a centralização for evidente. Para uma análise mais segura da liderança deve-se sempre considerar os dois pólos que se produzem no interior daquele que está exercendo a autoridade e daquele que vivencia a subordinação.

Portanto, as **teorias inatistas** abordam que o respeito pela hierarquia é extremamente forte. Existe uma lealdade dos liderados para com o líder, devido a uma disposição interna em aceitar suas ordens. A subordinação é aceita com satisfação, uma vez que o líder é bem visto ou detém o poder legítimo.

Nas **teorias comportamentais**, a hierarquia é respeitada dentro dos critérios de poder estabelecidos pela organização. A liderança adota o poder centralizador com maior empenho e deixa claro que existe a subordinação.

Já nas **teorias contingenciais**, a hierarquia é flexível. O liderado pode comunicar-se com a alta gestão com facilidade, caso sua chefia imediata esteja ausente. Os fatores situacionais permitem ou não o acesso à alta gestão. O liderado conforme sua maturidade sabe em quais situações pode dirigir-se ou não à alta gestão, até porque os critérios já foram estabelecidos.

As **teorias neocarismáticas** estimulam a autonomia dos liderados. A hierarquia e a subordinação praticamente não são percebidas na relação do líder com o liderado, a não ser que a tomada de decisão exija a autoridade.

2.6 – Participação das Equipes (Formais e Informais)

Esta categoria enfatizou a participação das pessoas em equipes formais e informais, envolvendo aspectos de decisão, responsabilidade, poder, objetivos e metas compartilhados.

A “participação” no cenário das organizações não foi algo fácil de conseguir. A partir dos anos 80, após as greves operárias em 1978, o termo “participação” teve sua escala ascendente na conjuntura empresarial como uma rápida recuperação do poder nas empresas.

O poder anteriormente individualista de gerência e diretoria passa a ser compartilhado com os liderados numa tentativa de manter a estrutura organizacional.

Segundo Parker (1995), o individualismo não tem espaço dentro da organização, tornou-se obra do passado e o trabalho em equipe é que está em evidência associado ao estilo de visão generalista, e não mais especialista.

Então, as organizações buscaram a flexibilidade para absorver a colaboração. Desenvolveram redes de integração, adaptativas, informacionais e horizontais. E para isto foi necessário transformar os grupos em equipes.

Para Bowditch e Buono (1997, p. 95): “um grupo consiste de duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem para atingir uma meta comum”. Esta meta pode ser ou não alcançada, diferente da característica da equipe de que a contribuição de cada membro pode influir no seu sucesso ou no seu fracasso.

Para existir uma equipe é imprescindível ter comunicação autêntica entre os membros, possibilidades de opiniões divergentes, confiança, capacidade de assumir riscos, habilidades e experiências diversificadas dos seus membros, objetivos compartilhados conforme propósito, respeito, cooperação, altos níveis éticos e investimento no autodesenvolvimento.

Segundo Moscovici (1998, p. 05): "um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento". Isto acontece, quando existe um processo de auto-exame e avaliação contínua.

Convergindo para o mesmo pensamento, Katzenbach e Smith (1994, p. 42) definem que a "equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

As equipes podem ser formais e informais. As formais são criadas pela própria organização, objetivando alcançar metas específicas e realizar tarefas pré-determinadas pela empresa, com vistas a atingir seus objetivos de missão, visão e valores. Sua duração pode ser permanente, ter continuidade por vários anos em diversos projetos e atividades. E temporárias, formadas para resolver um problema específico por especialistas em situações emergenciais e relevantes para a organização.

As informais surgem a partir da necessidade humana de interação com outras pessoas, que é ampliada para o local de trabalho. Elas podem ter metas implícitas recreativas e de relacionamento interpessoal, influenciadas pela organização.

Segundo Parker (1995), as equipes podem ser também classificadas como permanentes, funcionais, interfuncionais e autogerenciáveis.

As equipes permanentes funcionam como um departamento formal para resolução de problemas específicos da organização. Os funcionários são localizados no mesmo local e reportam-se ao mesmo líder, principalmente a alta gestão. Por exemplo, as equipes de planejamento estratégico, de projetos, comitês, entre outras.

As equipes funcionais são formadas por um líder e seus liderados diretos. São mais adequadas às organizações hierárquicas tradicionais que atuam em ramos de atividades estáveis, de crescimento lento, com mercados previsíveis. Questões como autoridade, tomada de decisões, liderança, autonomia são simples e claras.

As equipes interfuncionais consistem de liderados de vários departamentos funcionais, responsáveis por resolver problemas mútuos ou de interdependências entre esses departamentos. Os membros geralmente respondem a seus departamentos funcionais, mas também reportam à equipe, da qual um membro é o líder. Este tipo de equipe parece ser mais eficaz em empresas que atuam em mercados dinâmicos, como informática, telecomunicações e indústrias similares que dão valor à adaptabilidade, à velocidade e a um intenso enfoque à eficiência de atendimento das necessidades do cliente.

E as equipes autogerenciáveis são responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Geralmente os membros da equipe trabalham em conjunto em diversas situações, para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do cotidiano e planejar e controlar as suas tarefas. São responsáveis pelo planejamento e operacionalização das atividades. Todos os membros da equipe compartilham responsabilidades iguais. Podem ser utilizadas em alguns dos setores das equipes funcionais e em muitos outros também, principalmente em empresas em início de atividades ou em organizações que contêm uma base de administração participativa e que tenham tradição de envolvimento do funcionário.

Cada tipo de equipe tem suas vantagens e desvantagens e adaptabilidade em determinada situação organizacional (PARKER, 1995).

As equipes apresentam duas características na sua formação: a integração e a auto-gestão.

As interações podem ocorrer em três níveis:

1. É o universo relacional do face a face, envolvendo “atores, atividades, rituais, gestos, convenções, palavras e papéis num quadro espaço-temporal determinado” (GOFFMAN, 1988, apud CHANLAT, 1996, p 36). A expressão face a face refere-se a própria fisionomia e também à estima de si próprio. O ambiente em equipe e as situações organizacionais proporcionam várias ocorrências do universo relacional, como exemplo, as reuniões, os encontros, o diálogo entre líder e liderados, as trocas de informações entre colegas, conversas em geral, etc.
2. A interação por ser “um universo relacional efêmero e muito circunscrito no tempo pressupõe a existência de uma multidão onde as relações que se estabelecem são mais de ordem de fusão do que de qualquer outro tipo de interação” (CHANLAT, 1996, p. 37). Por exemplo: as manifestações de greves, desfiles, ocupação de fábrica, assembléias gerais, sindicais, políticas, esportivas ou religiosas.
3. Relacionado com a “esfera das identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos”. Está presente nas organizações e “cria numerosas relações e clivagens nós- eles/elas que recortam universos sociais distintos: direção superior-base, executivos-operários, grupos sócio-profissionais, universo masculino-feminino, [...]”. Essas relações contribuem para edificar a ordem organizacional (SAINSAULIEU, 1987, apud CHANLAT, 1996, p. 37).

As interações na equipe trazem a tona mecanismos de comunicação e processos psíquicos que compõem um ritual de cooperação entre líder e liderados.

Quanto à autogestão (*autogestion*), termo introduzido na década de 60 na França, significando a ruptura da Iugoslávia de Tito com o estalinismo. A autogestão foi uma idéia discutida amplamente no ambiente sócio-político-econômico, inclusive no empresarial. Definida como um método que transforma o conjunto do corpo social com capacidade para exercer sua liberdade em todos os momentos e situações (GUILLERM, 1976, apud FERREIRA, et al., 1997).

Segundo Motta (1981, p. 04), a autogestão “consiste no exercício coletivo do poder, através da autonomia dos grupos de membros da empresa para decidir acerca dos destinos, processos e resultados do trabalho” (apud FERREIRA, et al., 1997, p. 133). Assim, a autogestão é uma característica da gestão participativa.

Ela está ligada a processos democráticos na organização, as equipes são capazes de funcionar harmoniosamente, num constante esforço de autogerenciamento e manutenção da

coesão. Quando um grupo trabalha bem em conjunto, pode responder melhor a uma atmosfera livre e aberta.

Uma forma de participação indireta das equipes no processo decisório da organização, é a utilização de comitês que basicamente apresentam função consultiva ou cooperativa, possuem baixo poder de decisão e estão relacionados à área de administração de pessoal.

Para Katzenbach e Smith (1994), o líder torna-se o facilitador dos processos da equipe. O seu papel é alcançar o equilíbrio entre exercer direção sem controlar, entre tomar as decisões complexas e deixar que outros as tomem, e entre realizar tarefas desafiadoras e deixar que outros aprendam como fazê-las.

Ao associar estes pressupostos teóricos ao conjunto das teorias da liderança, observa-se que nas **teorias inatistas**, o grupo trabalha para o líder, não trabalha para a organização. Os membros do grupo ajudam a definir o status quo do líder. O líder é respeitado pelo que é, e o grupo assegura a sua autoridade. Nessa teoria, a formação de uma equipe é precária.

Nas **teorias comportamentais**, a equipe cumpre as diretrizes estipuladas pela liderança, através da imposição, característica da liderança autoritária, através do relacionamento, característica da liderança democrática e pela delegação, característica da postura *laissez-faire*. A equipe está ligada as questões operacionais do cotidiano.

Quanto às **teorias contingenciais**, a equipe trabalha em prol das metas definidas pela organização, dando sugestões. O líder é o mediador entre a equipe e a organização e seus atos são orientados para as metas. As metas podem ser reduzidas ou elevadas de acordo com a situação econômica da organização, das vendas e do mercado. As equipes são acopladas em comitês, conforme nível hierárquico, para ajudar no processo decisório. Nem todas as equipes têm acesso a alta gestão.

Já nas **teorias neocarismáticas**, as responsabilidades são compartilhadas com a equipe. Sua gestão é participativa e as equipes são auto-gerenciáveis. Estas são envolvidas tanto no planejamento estratégico quanto no operacional. Geralmente tem acesso a alta direção.

2.7 – Avaliação e Reconhecimento

Esta categoria tratou de identificar quais eram os critérios de avaliação vigente, como é realizado pelas lideranças, incluindo as práticas de reconhecimento do funcionário.

Avaliação implica em apreciação e também um valor determinado por quem avalia. Fazer uma análise é ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de maneira diferente.

Assim, a avaliação apresenta-se sobre um termo que adquire multiplicidade de significados. Caracteriza-se como um “instrumento ou mecanismo técnico”. Assume muitas vezes, um caráter subjetivo porque cria significados, analisa comportamentos, valores, crenças, chegando a provocar mudanças porque elimina, inibe ou consagra interesses, evocando ações políticas, éticas e organizacionais.

Quando direcionada aos funcionários nas organizações, assume o caráter de uma constante observância e acompanhamento do seu desempenho e uma apreciação do seu potencial que tem como base uma “alocação de recompensas”, tais como aumento de salário ou promoção, cerimônias formais de reconhecimento, elogio informal, entre outros (YUKL, 1997).

De acordo com Lucena (1977, p. 14): o “desempenho refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera”. A palavra desempenho é originária do verbo desempenhar e significa resgatar o que dera como penhor. Livrar-se de dívidas. Cumprir aquilo que se estava obrigado. Executar o que estava acordado.

Assim, ao se avaliar o desempenho do funcionário, deve ser estabelecido como parâmetro os requisitos do cargo, as suas atribuições e seus desafios em termos de resultados. O funcionário coloca a disposição da organização o seu empenho, isto é, o que fez de melhor para alcançar o resultado desejado.

A avaliação de desempenho pode ser de caráter formal, através do preenchimento de formulários padronizados pela organização, para fins de promoção, transferência, aumento salarial, e de caráter informal, através de uma conversa amistosa no dia-a-dia, para tecer elogios, corrigir falhas nas atividades e informar problemas comportamentais que precisam ser sanados.

Atualmente, existem quatro modalidades de avaliação de desempenho:

1. Auto Avaliação: quando o próprio avaliado faz sua própria avaliação.
2. Avaliação Superior: quando somente o “chefe” avalia o liderado. Também é conhecida como avaliação de 90° graus.
3. Avaliação Conjunta: quando o “chefe” avalia o liderado e este também faz sua auto avaliação. Também é conhecida como avaliação de 180° graus.
4. Avaliação de Múltiplas Fontes: quando várias pessoas respondem a avaliação de um mesmo avaliado, como: seus superiores, seus pares (colegas), clientes e fornecedores

internos e inclusive o próprio avaliado. Também é conhecida como avaliação de 360° graus.

Vale salientar que o processo de avaliação de desempenho inevitavelmente leva as práticas de reconhecimento na empresa. O reconhecimento está associado ao valor subjetivo atribuído a realização de algo. Significa também gratidão, dar e receber recompensas.

Para Parker (1995) as pessoas tendem a ser motivadas por recompensas intrínsecas (reconhecimento intrínseco) e outras preferem recompensas externas (reconhecimento extrínseco). O líder pode aliar os dois tipos de reconhecimento.

As práticas de reconhecimento extrínseco referem-se a valorização do funcionário publicamente, através de reuniões, cartazes afixados com fotos em local destacado, participação em conferências expondo o trabalho, cartas de elogios em público, publicações no jornal da empresa ou da comunidade. Está associado às recompensas monetárias, tais como, aumento salarial, bônus e comissões, participação em ações da empresa, benefícios sociais (auxílio de pagamentos a seguros, previdências, planos de saúde, auxílio babá, auxílio creche) e benefícios especiais (auxílio no pagamento de aluguéis, hipotecas, financiamentos, escolas dos filhos).

O reconhecimento intrínseco trata da valorização do potencial do funcionário e sugere ações como, elogios diversos pessoalmente, assumir problemas difíceis e complexos propondo soluções, participar de uma nova oportunidade de negócio, capacitação técnica e comportamental. Ele está associado às recompensas não-monetárias, como por exemplo, reconhecimento do mérito pessoal (elogio e fanfarra sadia), presentes e privilégios (brindes por tempo de serviço, viagens, horário de trabalho flexível), treinamentos técnicos e de auto-conhecimento (reciclagem técnica, trabalhos sobre a auto-estima, stress etc), local adequado para refeição e descanso (tranquilidade para recompor as energias), sala de leitura e de estudo (mini-biblioteca para pessoas que necessitam estudar nas horas vagas).

Hoffher e Young (1995) afirmam que a aceitação, o estímulo, uma oportunidade para ser ouvido, honestidade, uma crítica construtiva, uma mão que ajuda e um muito obrigado honesto, são reconhecimentos especiais que elevam a moral dos liderados (ALEIXO, 2003).

Em contrapartida quando a empresa não se preocupa com o reconhecimento, as conseqüências são evidentes, como o absentéismo, excesso de acidentes, queixas, reclamações trabalhistas, doenças psicossomáticas, sentimento de discriminação em relação a outros colegas de trabalho, entre outras. Destacado por Yukl (1997, p. 273) quando ele afirma que: “o não reconhecimento de contribuições e realizações sugere que estas não são

importantes”. Bem como a concessão de símbolos de status indica a importância relativa de alguns membros comparados a outros”.

Em síntese, a liderança tem um papel essencial nas práticas de avaliação e reconhecimento. Associadas às teorias de liderança revelam que nas **teorias inatistas**, as práticas de avaliação e reconhecimento não existem ou ainda não estão implantadas. O líder é quem avalia o liderado. Ele orienta-se para a avaliação da tarefa em si. Realiza a avaliação de 90° graus informalmente no posto de trabalho.

Nas **teorias comportamentais**, existem poucas práticas de avaliação e reconhecimento implantadas na empresa. Também somente o líder avalia o liderado. A liderança autoritária pratica mais a desqualificação do liderado do que o reconhecimento. Pode executar a avaliação de 90° graus de forma informal no posto de trabalho.

Já nas **teorias contingenciais**, as práticas de avaliação e reconhecimento estão sendo aplicadas conforme a situação, ou moderadamente. O líder avalia o liderado e este também se auto avalia para chegarem a um consenso, traçando um plano de ação para aspectos de melhoria de comportamento e de execução das tarefas. O líder executa a avaliação de 180° graus. Pode existir ou não um processo de avaliação formal dirigido pela área de recursos humanos ou pelo próprio líder.

Nas **teorias neocarismáticas**, as práticas de avaliação e reconhecimento são aplicadas pelas lideranças eficazmente no cotidiano. A avaliação é realizada por vários ângulos. O liderado avalia a si próprio e avalia o seu superior. Em seguida, é avaliado pelos seus colegas de trabalho, pelos clientes, pelos fornecedores e pelo próprio líder. Existe um processo formal de avaliação de 360° graus dirigido pela área de recursos humanos.

2.8 – Processo de Ensino-Aprendizagem

Esta categoria possibilitou verificar os procedimentos operacionais e estratégicos direcionados às atividades de ensino-aprendizagem, destacando o treinamento e o desenvolvimento realizado na empresa.

O entendimento do processo de ensino-aprendizagem exige o conceito de educação, desenvolvimento e treinamento. Boog (1980) define os três conceitos da seguinte forma:

A *educação* é um processo através do qual o potencial do indivíduo é estimulado e ampliado. Visa fornecer conhecimentos, habilidades e valores necessários para viver com plenitude e habilidade para manejar com precisão novos dados e situações mutáveis. Enfoca o humano e prevê a aplicação futura da aprendizagem atual. Ela traz como resultado a

contínua aquisição de informações e a capacidade de transferência da aprendizagem para o cotidiano, mesmo que seja em longo prazo.

O *desenvolvimento* é um processo de crescimento integral do indivíduo. É a expansão de sua habilidade ao utilizar plenamente as suas capacidades e ao aplicar seu conhecimento e experiência para a solução de novas e diferentes situações. Direcionado para o mundo do trabalho, o desenvolvimento objetiva suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras dentro da organização, num processo de crescimento contínuo. Seu foco é a necessidade e o potencial do indivíduo mais a tarefa e cargo futuro. É uma forma preventiva de se evitar problemas de produção. Os níveis de chefia são assessorados pelo órgão de treinamento e são responsáveis pelo desenvolvimento dos seus liderados. O resultado final é o preparo de pessoas para ocupar os cargos – chave da organização, na qualidade, quantidade e época necessária. Requer médio e longo prazo.

E o *treinamento* é o processo que efetua mudanças no comportamento do indivíduo. Tem como finalidade suprir habilidades, conhecimentos e atitudes fundamentais para o desempenho de tarefas específicas, dentro de um padrão de produtividade estabelecido. Enfoca a necessidade da tarefa e do cargo atual. Tem ação corretiva, principalmente em problemas de produção. A responsabilidade é de todos os níveis de chefia, assessorados pelo setor de treinamento. Apresenta como resultado indivíduos preparados para desempenharem atividades específicas, conforme os padrões de qualidade e produtividade definidos para o alcance das metas. Reduz ou elimina as discrepâncias entre o desempenho atual e o desempenho ideal. Requer curto prazo para sua execução.

No geral, a educação, o desenvolvimento e o treinamento envolvem o binômio instrutor e aprendiz e uma relação de instrução e aprendizagem. “A instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade” enquanto que a “aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído, ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído” (CHIAVENATO, 1981, p. 161).

Enquanto que o ensino é um processo externo, a aprendizagem é um fenômeno interno do indivíduo, como resultado dos seus próprios esforços. Ela ocorre no dia-a-dia em todo momento, em toda a situação e está intimamente ligada “à dinâmica da comunicação e a tensão entre os níveis de consciência”. A aprendizagem requer a “habilidade de ver e de não ver, de nomear e de não nomear, de organizar nosso pensamento e de desorganizá-lo” (WESTLEY, 2004, p. 372). Então, para aprender é necessário desaprender, ver mais, ter abertura para receber o conhecimento e não se fixar nele.

Assim, o processo de ensino-aprendizagem aparece como um momento nas ações rotineiras do posto de trabalho, através da ordem e desordem, dos erros e acertos cometidos nas atividades organizacionais. Mesmo nas organizações tendo atividades rotineiras, surgem os pequenos ganhos, definidos como oportunidades controláveis de modesto tamanho, produzindo resultados visíveis e tangíveis (WEICK, 1984, apud WESTLEY, 2004).

Desta forma, a ênfase no ensino-aprendizagem traz a tona, a imagem de que as organizações são um repertório de autodesenvolvimento cultural, permitindo o questionamento de pressupostos, reavaliação de mudanças no meio ambiente, posicionamentos críticos sobre crenças, tarefas, decisões e problemas estruturais (PURSE e PASMORE, 1992, apud WESTLEY, 2004).

Esse processo sendo um ato intencional ou não, através da instrução no posto de trabalho, nas ações rotineiras ou no treinamento formal, fornece os meios para preservar o capital cultural passado e presente da empresa, desenvolvendo uma consciência crítica nos profissionais que pode gerar mudanças em todo o contexto organizacional. O ensino e a aprendizagem permitem uma revisão progressiva do que a cultura empresarial deixa de ver em termos de processos tecnológicos, valores e compromissos éticos.

Portanto, a abordagem teórica desta categoria facilitou identificar que nas **teorias inatistas**, as práticas de ensino-aprendizagem são realizadas no posto de trabalho de forma precária. Não existe um investimento formal em educação, desenvolvimento e treinamento. A preocupação com a qualificação do funcionário não é expressiva.

Quanto às **teorias comportamentais**, as práticas de ensino-aprendizagem também são realizadas no posto de trabalho. Existe pouco investimento formal na qualificação do funcionário.

Nas **teorias contingenciais** existe investimento na qualificação do funcionário, conforme a natureza do seu trabalho e se as competências adquiridas vão trazer benefícios para a organização. Valorizam o ensino no posto de trabalho, promovem treinamentos de integração do novo funcionário, treinamentos especializados e comportamentais dentro de determinados critérios.

Já nas **teorias neocarismáticas** existe o investimento intenso na qualificação do funcionário. Geralmente os funcionários têm boa escolaridade, facilitando a capacidade crítica. A empresa adota a gestão do conhecimento.

2.9 – Quadro Síntese do Modelo de Análise

As referências teóricas do modelo de análise foram sumarizadas num quadro esquemático, que dá uma idéia dos principais aspectos considerados na análise da situação empírica das lideranças de Pernambuco, servindo de base para o capítulo seguinte. Este quadro é composto das quatro abordagens teóricas da liderança e das oito categorias de análise, onde são ilustradas de maneira sintética as suas principais características:

CATEGORIAS	INATISTA	COMPORTAMENTAL	CONTINGENCIAL	NEOCARISMÁTICA
PODER	Focado no líder e geralmente não é compartilhado com a equipe. Poder de referência ou de identificação.	Padrões de comportamento: autoritário, democrático e laissez-faire. Poder coercitivo e de recompensa.	Responsabilidades e poder adaptáveis. São utilizadas todas as sete bases de poder, principalmente a de informação.	Responsabilidades e poder compartilhados com a equipe. Poder de especialista ou de competência, poder de informação.
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	O líder toma as decisões e anuncia para os liderados.	O líder “vende” a decisão para os liderados. Apresenta a idéia e pede questionamentos.	O líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão.	O líder define os limites e pede ao grupo que tome a decisão.
COMUNICAÇÃO	O líder apropria-se do seu carisma para influenciar as pessoas. Usa a persuasão.	As informações são centralizadas na liderança.	Repasa as informações conforme a maturidade dos liderados.	Transparência nas informações.
DINÂMICA DE AUTONOMIA E CONTROLE	Adota a dependência do liderado pelo seu carisma.	Pouca autonomia para o liderado. Exerce o controle através de processos.	O líder define limites de autonomia.	O líder permite que os liderados atuem dentro dos limites definidos pelos superiores.
HIERARQUIA E SUBORDINAÇÃO	Lealdade dos liderados para com o líder. Disposição para aceitar ordens.	A hierarquia é respeitada dentro dos critérios de poder.	A hierarquia é flexível, adaptável.	Praticamente não é percebida a hierarquia e a subordinação.
PARTICIPAÇÃO DAS EQUIPES (FORMAIS E INFORMAIS)	A equipe trabalha para o líder. Os membros do grupo ajudam a definir o status do líder.	A equipe cumpre as metas estipuladas pela liderança.	A equipe trabalha em prol das metas definidas pela organização, dando sugestões.	As responsabilidades são compartilhadas pela equipe. As equipes são auto-gerenciáveis.
AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO	As práticas não existem ou ainda não estão implantadas. Avaliação de 90° graus.	Existem poucas práticas. Avaliação de 90° graus.	As práticas estão sendo aplicadas conforme a situação, ou moderadamente. Avaliação de 180°.	As práticas são aplicadas eficazmente no cotidiano. Avaliação de 360° graus.
ENSINO – APRENDIZAGEM	Posto de trabalho.	Pouco investimento na qualificação do funcionário.	Qualificação do funcionário, dependendo da situação.	Investimento intenso na qualificação do funcionário. Gestão do conhecimento.

Uma outra leitura que pode ser feita deste quadro acima é a partir do *Continuum* do Comportamento de Liderança (TANNENBAUM e SCHMIDT, 1972, p. 121).

Tannenbaum e Schmidt (1975) descreveram uma ampla faixa de estilos como um *continuum* indo desde o comportamento autoritário ou centralizado no líder, num extremo, até o comportamento democrático ou voltado para os liderados, no outro, conforme ilustra a figura abaixo. Os autores chamam os dois extremos como *poder e influência gerencial*, e *poder e influência não-gerencial*.

Os líderes que se situam na extremidade autoritária do *continuum* são orientados para as tarefas e usam o poder para influenciar os seus liderados. Os líderes localizados na extremidade democrática são orientados para o grupo, o relacionamento e dão considerável autonomia aos seus liderados.

Às vezes este *continuum* se estende além da postura democrática, incluindo o comportamento laissez-faire. Este comportamento permite uma grande liberdade dos liderados em relação às políticas e aos procedimentos da empresa. Cada liderado assume a própria responsabilidade pelas tarefas e pelos seus atos. Um clima laissez-faire representa ausência de liderança formal e em qualquer momento pode surgir uma liderança informal emergente.

Estes dois extremos, um voltado para tarefas e o outro para o relacionamento, remonta aos estudos das Universidades de Ohio e de Michigan.

O *continuum* associada às teorias da liderança (ilustrado na figura abaixo) pode ser percebido da seguinte forma: as *teorias inatistas* pertencem ao primeiro quadrado referente ao líder que toma a decisão e anuncia aos liderados sendo entrelaçado pelo segundo quadrado abordando que o líder “vende” sua decisão.

As *teorias comportamentais* estão interligadas também ao segundo, terceiro e quarto quadrado, partindo da venda da decisão até uma possível modificação da mesma.

As *teorias contingenciais* relacionam-se ao quarto, quinto e sexto quadrado, o líder adota uma postura mais flexível ao usar a autoridade, valorizando as idéias e opiniões dos liderados.

E as *teorias neocarismáticas* estão associadas ao sexto e ao sétimo quadrado, inclusive ultrapassando este último, que segundo os autores é uma postura laissez-faire, de abdicação da liderança formal, plena delegação e alta responsabilidade do liderado.

Conclui-se desta forma, que as teorias de liderança são entrelaçadas, podendo o líder demonstrar comportamento de uma teoria conjuntamente com outra na sua prática.

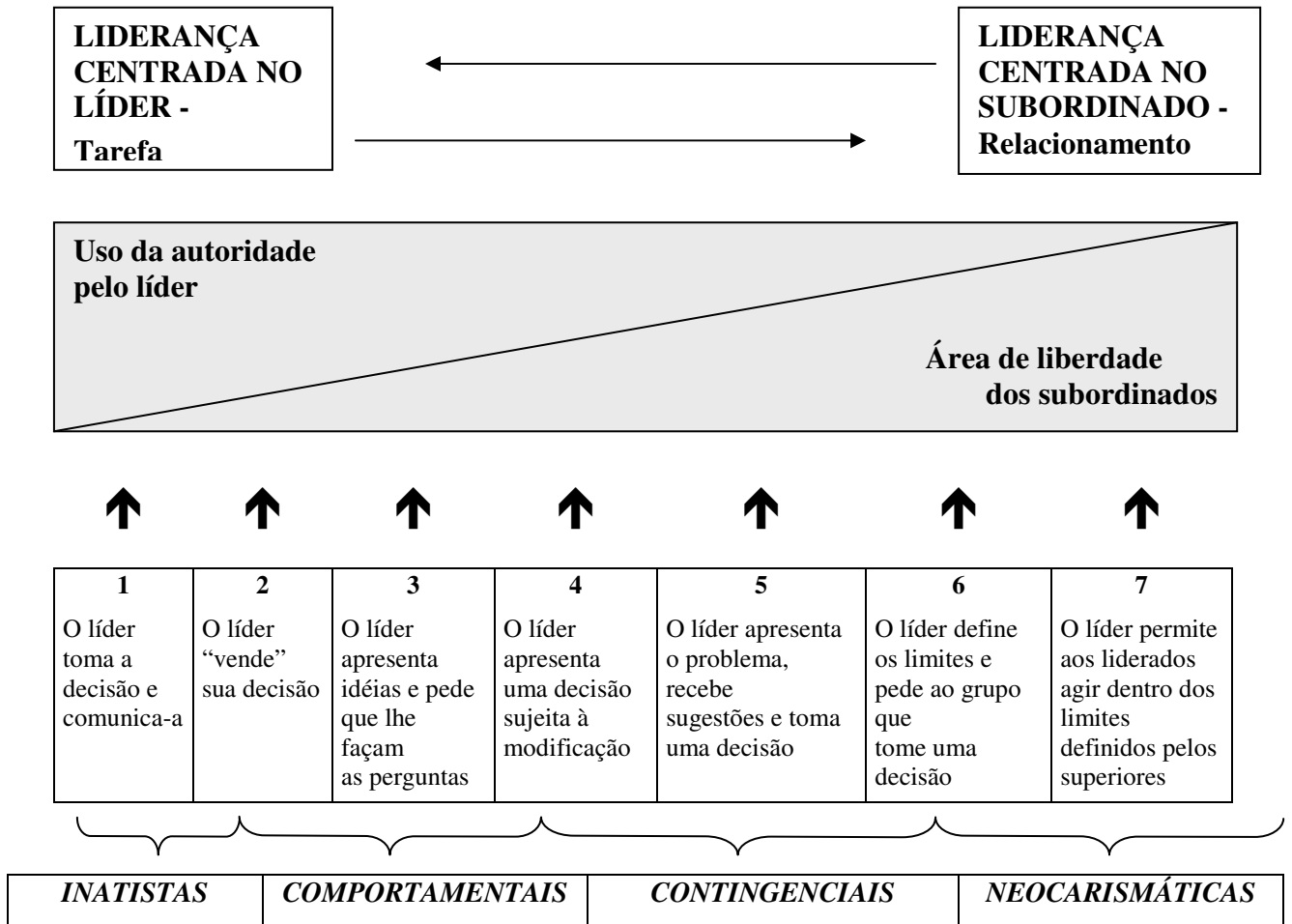


FIGURA 3. O CONTINUUM DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA (TANNENBAUM E SCHMIDT)

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo apresenta as análises realizadas na pesquisa, abordando inicialmente alguns aspectos antropológicos e sociais da cultura pernambucana, e características das empresas participantes, suas convergências e divergências, informando dados como: tempo de atuação no mercado, segmento, composição hierárquica da alta gestão, número de funcionários, fase econômica e administrativa, o porte das empresas, segundo a classificação do SEBRAE², de acordo com o número de pessoas ocupadas.

O capítulo trata também da caracterização dos entrevistados, informando quantidade de participantes do sexo feminino e masculino, idade e escolaridade mínima e máxima, tempo de empresa, tempo no cargo de liderança, entre outros. Em seguida aborda os modelos de liderança declarados pelas empresas na sua prática cotidiana. E por último, a análise de conteúdo do discurso dos entrevistados, por empresa, conforme as categorias de análise. Finalizando com três quadros sintéticos conclusivos.

Aspectos Antropológicos e Sociais da Cultura Pernambucana

Investigar os estilos de liderança em empresas de Pernambuco exige uma compreensão do processo histórico do local – palco da realização da pesquisa.

Pernambuco como capitania, província e Estado sempre ocupou um espaço de destaque no cenário brasileiro. Foi também uma capitania que se sobressaiu historicamente pela vitalidade de sua economia agroexportadora.

Além disto, foi “uma província que se consolidou pela sua liderança comercial, onde o porto do Recife teve papel primordial para os lucros e os empreendimentos diretamente ligados a este capital comercial, primeiro com os portugueses e em seguida com os

² Conforme o SEBRAE (2005), as empresas podem ser classificadas em *Microempresa* (na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas); *Pequena empresa* (na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas); *Média empresa* (na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas) e *Grande empresa* (na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas).

holandeses” (SIQUEIRA,1997, p. 38). Segundo Mello (2001), Pernambuco sob controle lusitano, destacava-se pelo alto índice de produção e comercialização voltadas para o abastecimento do mercado externo.

Como atesta a história, quando D. João III, rei de Portugal desejando acelerar o ritmo da colonização das terras brasileiras, introduz um novo sistema político-administrativo, intitulado de capitanias hereditárias. O objetivo era impedir a invasão por piratas e corsários nos seus portos ou praias. Assim, D. João III inicia a primeira fase das doações, que vai de 1534 a 1536, compreendendo as primeiras quatorze capitanias hereditárias no Brasil.

Dentre elas estava a capitania de Pernambuco ou Nova Lusitânia que foi concedida a Duarte Coelho. Pernambuco foi uma das capitanias que obtivera um relativo êxito e fez com que o rei de Portugal continuasse com o sistema e criasse o governo geral.

Na primeira metade do século XVI, em Pernambuco, se estabeleceram vários engenhos que fabricavam o açúcar bruto, a rapadura e a aguardente. Eram movidos à força humana e depois utilizaram a tração animal - bois e éguas - ou a água. Estes engenhos eram de vários portes e importância que dividiam espaço com os chamados engenhos reais e as engenhocas.

Os proprietários eram sesmeiros associados aos donatários das capitanias, que recebiam o financiamento de comerciantes europeus, principalmente de judeus sefarditas expulsos de Portugal e que haviam se instalado na Holanda. Daí, partiu a ação holandesa e houve a invasão do Nordeste do Brasil, ao mesmo tempo em que declarou guerra à Espanha. Os holandeses dominaram a região de 1580 a 1640, visando garantir os capitais investidos e os lucros advindos do comércio açucareiro (ANDRADE, 2001).

Após a expulsão holandesa, a produção de açúcar foi para as Antilhas. Este produzido com melhor qualidade supera o mascavo brasileiro, uma vez que o estado cultivava a cana crioula e usava mão-de-obra manual até o século XIX. Este fato acelerou um declínio econômico em Pernambuco e como alternativa para outras formas de renda aumenta gradativamente o comércio no estado.

Ainda visando garantir uma qualidade do açúcar, tornando-o branco e refinado, em 1874 surgiram fábricas de maior capacidade de produção, chamadas de usinas, de propriedade particular e também os engenhos centrais (empresas comerciais, geralmente estrangeiras).

A distinção entre os dois era que as usinas, propriedade de antigos senhores de engenho e de parentes e vizinhos associados, não separavam a produção da industrialização da cana e utilizavam a mão-de-obra escrava, enquanto que os engenhos centrais, subsidiados e

com garantias de juros do capital aplicado pelo governo, tinham restrições quanto à posse de terras para a cultura da cana e à utilização da mão-de-obra escrava.

Os proprietários de terra, antigos senhores de engenho, comercializavam a cana de açúcar para o engenho central, para ser industrializada, fornecendo cotas anuais. Eles desmontavam a sua indústria e eram chamados de fornecedores de cana, substituindo os banguzeiros (ANDRADE, 2001).

Muitos dos engenhos centrais foram vendidos a usineiros, devido ao poder político que os chefes regionais passaram a exercer com a descentralização promovida após a proclamação da República. As pequenas usinas foram absorvendo os engenhos bangüês, e à medida que aumentavam a produção, também começaram a absorverem-se mutuamente, diminuindo o número de usinas; e, em contrapartida crescia, constantemente a produção de açúcar e álcool no estado (ANDRADE, 2001).

A economia de Pernambuco ficou estagnada durante a "década perdida" de 1985 a 1995. No final do século XX para o começo do século XXI vem crescendo rapidamente. Em 2000, o PIB per capita era de R\$ 3.673,00, totalizando um crescimento de mais de 40% nesse período, e mais de 10% ao ano.

Desde a fundação da empresa de Suape, em 1979, os principais empreendimentos são dos setores alimentício, químico, de materiais elétricos, comunicações, metalúrgica e minerais não-metálicos. O crescimento da monocultura de cana-de-açúcar (aumento de 20% entre a safra de 1999 e a de 2000) vem diminuindo a cada ano, a partir de 2001. Atualmente, perde espaço para a indústria, o comércio e os serviços no estado.

Diante do exposto, na história de Pernambuco, os aspectos antropológicos e sociais em relação ao mundo empresarial são caracterizados de um lado pela classe dominante, formada pelos grandes proprietários de terra, senhores de engenho e usineiros da região úmida, pela grande massa de trabalhadores e pelos empreendimentos industrializados, comerciais e de serviços. A visão do empresário pernambucano ainda não está focada na qualificação do profissional, disto isso, pelo pouco investimento em programas de treinamento e também pela falta de investimento em benefícios sociais nas empresas.

O empresário pernambucano está mais preocupado com a tecnologia e o crescimento econômico da empresa do que com o humano. Na relação entre empregador e empregado adota muitas vezes, a situação escravista, muito trabalho para pouca recompensa salarial. O trabalhador precisa produzir o máximo dentro de condições mínimas de trabalho para garantir o seu sustento. O autoritarismo ainda está presente no seu estilo de liderança pela forma como

conduz os seus funcionários, exaltando-se, elevando a voz e até humilhando, a postura é rígida, exercendo controle sobre tudo na organização. A baixa comunicação estabelecida com os funcionários revela a não aproximação com problemas que precisam ser sanados, através de um maior investimento financeiro. Como para o empresário, investimento significa custos, então é melhor que as decisões sejam tomadas muito lentamente.

O empresário ainda não despertou para um maior investimento no funcionário garantindo desta forma, não só os resultados financeiros como também a satisfação no trabalho, evitando desperdício de tempo, materiais e dinheiro.

Paulo Henrique Martins, sociólogo pernambucano, aborda que a “tradição escravista constitui a base de uma certa pernambucanidade que deveria ser radicalmente rejeitada pelas forças sociais”, válido tanto para os movimentos populares como para os empresários. Ele complementa dizendo que se faz necessário uma nova *tecnologia do poder* que promova mudanças para “dissolver um abismo cultural gerado pela tradição escravista e colonial, e cicatrizar as magoas sociais produzidas por uma cultura oligárquica e elitista” (MARTINS, 1997, p. 95)

A decisão dos empresários de Pernambuco em criar uma nova *tecnologia do poder* que modernize sem excluir, que promova a organização do sistema econômico sem negligenciar os mecanismos democráticos é um grande desafio de modernidade nos estilos de liderança. As inovações devem estar a favor do humano, na luta por condições éticas, na maior qualificação do trabalhador, para garantir uma mão-de-obra especializada que tenha condições de sobrevivência no mercado, para que os créditos financeiros disponíveis em mãos públicas e privadas possam ser utilizados em benefício da coletividade pernambucana.

Essa nova *tecnologia do poder* possibilitará mudanças econômicas globais no mercado, produzindo efeitos transformadores sobre uma política capaz de criar condições necessárias de educação formal, saúde, trabalho e lazer, principalmente para o trabalhador que geralmente é excluído do direito de uma melhor qualidade de vida.

Em síntese, os empresários pernambucanos precisam correr o risco de escutar seus funcionários para que a transformação coletiva seja possível, sendo ambos responsáveis pelo processo de mudança social.

3.1 Caracterização das Empresas – Convergências e Divergências

Foram convidadas vinte e seis empresas pernambucanas de médio e grande porte, conforme a classificação do SEBRAE (2005), nos segmentos: industrial, comercial e de serviços. Seis empresas aceitaram participar da pesquisa. Segue abaixo a caracterização de cada uma delas:

A *Empresa Alimentícia 1 (EA1)* tem 45 anos de atuação no mercado. Seu segmento é industrial, especificamente alimentação. Possui também uma unidade agrícola. Seu capital é privado e é composta por um presidente e três diretores (administrativo-financeiro, industrial e comercial). Apenas o diretor industrial não pertence à família. Apresenta um quadro de 330 (trezentos e trinta) funcionários, identificado como de médio porte. Atualmente, a empresa está em expansão no mercado.

A *Empresa Alimentícia 2 (EA2)* tem 14 anos de atuação no mercado. Seu segmento é industrial: alimentação. Seu capital é privado, e é composta por um presidente e quatro diretores (logística, industrial, comercial, administrativo-financeiro). O presidente é o proprietário. Apresenta um quadro de 1.800 (um mil e oitocentos) funcionários, identificado como de grande porte. A empresa encontra-se em expansão e crescimento no mercado.

A *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)* tem 22 anos de atuação no mercado. Seu segmento é o comércio de ferramentas e ferragens em geral. Possui também uma unidade industrial e uma distribuidora. Seu capital é privado, e é composta por dois diretores: administrativo-financeiro e o comercial que pertencem à família. Tem um quadro de 225 (duzentos e vinte e cinco) funcionários, caracterizado como de grande porte. A empresa cresceu muito nos últimos anos e está em processo de organização interna.

A *Empresa de Logística (EL)* tem 29 anos de atuação no mercado. Seu segmento é de logística, armazenagem e distribuição. Possui cinco unidades. Seu capital é privado, e é composta hoje por seis sócios, porém quatro participam da gestão: um superintendente e três diretores - financeiro, de logística e comercial. Todos pertencentes à família. Apresenta um quadro de 550 (quinhentos e cinquenta) funcionários, identificado como de grande porte. A empresa encontra-se em expansão no mercado.

A *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)* foi fundada em 1930. Tem 75 anos de atuação no mercado. Seu segmento é industrial: produtos de limpeza e higiene. Seu capital é privado e é composta por um diretor-presidente e três diretores (administrativo-financeiro, industrial e comercial) que dirigem três unidades. A primeira unidade localiza-se em Recife e

contém seis fábricas. A segunda unidade localiza-se no interior de Pernambuco e contém duas fábricas. A terceira, é fora do estado e contém uma fábrica. A gestão atual tem 11 anos e não pertence à família. Tem central de distribuição no Ceará, na Bahia, no Rio de Janeiro e em São Paulo. Apresenta um quadro de 1.200 (um mil e duzentos) funcionários, caracterizado como de grande porte. A empresa está reestruturando seu sistema de gestão.

A *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)* é uma sociedade anônima de capital fechado. Tem 31 anos de atuação no mercado, seu segmento é de serviços de tecnologia da informação. É composta por um diretor-presidente e quatro diretores gerais. O diretor-presidente pertence à família. Tem um quadro de 150 (cento e cinquenta) funcionários, caracterizado como de grande porte. A empresa teve um crescimento de 80% em quatro anos.

O que tem em comum nessas empresas é que todas são familiares, genuinamente pernambucanas e estão em fase de crescimento e expansão no mercado.

Cinco empresas são de grande porte e uma, de médio porte, segundo a classificação do SEBRAE. Geralmente os presidentes e alguns diretores são os proprietários de primeira e segunda geração, exceto na *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)*, em que os dirigentes atuais não pertencem à família. Cinco empresas contrataram consultorias para organizar processos e gestão, estando em fase de implantação e mudança, exceto a *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, que não está neste momento, acompanhada de nenhuma consultoria.

Quatro empresas têm um departamento de recursos humanos, e duas não têm, como é o caso da *Empresa Alimentícia 1 (EAI)* e da *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*. Vale salientar que a maioria dos entrevistados, exceto os da *Empresa Alimentícia 2 (EA2)* comenta que a área de Recursos Humanos deveria ser mais atuante, principalmente no que diz respeito à qualificação do funcionário. Existe pouco investimento em programas de treinamento, e as empresas ainda não desenvolveram uma cultura para o conhecimento.

Outra característica em comum é que o discurso da alta gestão é produzido por todas as lideranças, sem exceção. Até o jargão expressivo é semelhante. Utilizam as mesmas expressões, como “agregar valor”, “abraçar uma causa”. Se a alta gestão valoriza o relacionamento, todas as lideranças fazem o mesmo; se a alta gestão enfatiza os indicadores de desempenho e as metas, todas as lideranças também reproduzem a mesma situação. As pessoas que assumem cargos que não são de gestão revelam, realmente, o que acontece na empresa.

3.2 Caracterização dos Entrevistados

A pesquisa é composta por 38 (trinta e oito) entrevistas semi-estruturadas. Em quatro empresas foram entrevistados 06 (seis) profissionais, exceto em duas empresas onde o próprio presidente, solicitou a sua inclusão na pesquisa, totalizando 07 (sete) entrevistados. A empresa convidava 03 (três) líderes formais e estes indicavam os seus subordinados. Os líderes deveriam apresentar vivência mínima de 01 (um) ano em cargos de liderança e ter vínculo empregatício com a organização. Os liderados também deveriam ter vínculo empregatício com a organização por mais de 01(um) ano.

Para melhor identificação da fonte dos dados analisados foi utilizada a seguinte legenda para caracterizar os entrevistados:

1. Presidência (Diretor-Presidente) = Gerência Superior 1 – **GS1**
2. Diretoria e Gerência = Gerência Superior 2 - **GS2**
3. Coordenação = Gerência Intermediária - **GI**
4. Supervisão, Produção, Administração, Logística e Comercial = Pessoal de Base – **BA**

A amostra contemplou dados pessoais dos entrevistados como: sexo, idade e escolaridade, e dados profissionais como tempo de empresa e tempo de liderança. Veja quadro abaixo (caracterização dos entrevistados por empresas – veja anexo 3):

CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS						
Cargo	DADOS PESSOAIS				DADOS PROFISSIONAIS	
	F	M	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança
GS1	-	02	Mínima: 22 anos	Mínima: ensino médio incompleto	Mínima: 07 meses	Mínima: 01 ano
GS2	02	04				
GI	07	05	Máxima: 51 anos	Máxima: superior completo	Máxima: 20 anos	Máxima: 25 anos
BA	03	15				
TOTAL	12	26				

3.3 Modelos de Gestão Declarados pelas Empresas

Ao iniciar a entrevista, perguntava-se aos entrevistados como eles definiam a liderança e como percebiam a empresa atualmente.

Na *Empresa Alimentícia 1 (EAI)*, os entrevistados declararam que a alta gestão participou de cursos fora do estado. Logo em seguida, os dirigentes sentiram a necessidade de trazer uma consultoria para a empresa a qual implantou a “Gestão à Vista”, uma metodologia de divulgação dos indicadores de desempenho para todos os empregados da empresa como uma forma de diagnosticar a saúde organizacional, visando tomar as ações necessárias para o crescimento da mesma no mercado. Devido a isso, a empresa vem passando por várias mudanças na sua gestão, conforme relatado nos depoimentos abaixo:

EAI = “[...] a gente teve uma mudança muito grande na empresa nesses últimos três anos, desde o trabalho na fundação e principalmente com o trabalho da consultoria. Na fundação, a gente se deslocava com um grupo de pessoas uma vez por mês e tinha um curso. Hoje não. A equipe da consultoria vem uma vez por mês dentro da empresa, passa três, quatro dias aqui com a gente e acompanha o processo dentro da empresa, vendo onde a gente pode melhorar. Estamos atuando muito com filmes, com a questão de trabalhar o lado comportamental das pessoas” (GS2).

EAI = “A liderança dentro da empresa, hoje, melhorou muito em comparação com o que era antes. Está bem melhor, com a que chamamos aqui de “gestão à vista”. Antes, a diretoria sabia de alguma coisa, e não passava para o subordinado. Hoje não. Com essa nova gestão, todos sabem das coisas, desde o auxiliar de produção até o diretor” (BA).

Segundo os entrevistados, a mudança de gestão, ao analisar processos, resultados e a própria liderança, trouxe benefício para a empresa. Vale salientar que a abordagem “Gestão à Vista” enfatiza a transparência das informações sobre ações e decisões tomadas, envolvendo problemas de produção, questões financeiras, fluxo de vendas, visão atual e futura da empresa, entre outras que devem ser comunicadas aos subordinados permanentemente, através de murais internos e intranet. Essa proposta visa propiciar aos funcionários maior participação no negócio da empresa, facilitar o acesso às informações estratégicas e ser transparente com os dados definidos como indicadores de desempenho.

Os entrevistados declararam ainda que os líderes participaram de alguns treinamentos sobre liderança e adotaram determinados conceitos provenientes da abordagem teórica da consultoria. A implantação de um novo modelo de liderança não foi uma escolha da empresa, é originária da consultoria contratada com o objetivo de desenvolver as lideranças dentro de um modelo de gestão. Aparentemente, os entrevistados não demonstraram pelos seus depoimentos um maior aprofundamento sobre os modelos de liderança, seguem o que está sendo propagado e instruído pelos trabalhos gerais. Também abordaram questões sobre a autonomia, enfocando mudança da centralização para a descentralização, gerando uma maior delegação das tarefas e o respeito às diferenças individuais. Veja o relato de um depoimento:

EA1 = “Uma palestra que assisti na fundação, exatamente no módulo de RH - que foi sobre como aprender a lidar com as diferenças - foi, pra mim, marcante. O outro ponto foi a questão de aprender a delegar. Eu era mais centralizadora, tudo tinha que está sobre mim, e nesses treinamentos que foram feitos eu aprendi a descentralizar, que é um conceito que também os outros diretores estão utilizando. Então, pra mim, essa questão de aprender a delegar e aprender a liderar com as diferenças foi fundamental pra minha atual postura, adquirida de três anos pra cá. Eu sinto uma mudança muito grande em mim nesse ponto” (GS2).

Na *Empresa de Alimentação 2 (EA2)*, os entrevistados declararam que existia uma diversificação de profissionais e pouca homogeneização de pensamento na prática da liderança, sendo necessário criar uma cultura própria da empresa, relatado pelo depoimento abaixo:

EA2 = “[..] pela própria idade, a empresa não formou, não desenvolveu os seus líderes. Ela foi no mercado e trouxe os seus líderes, trouxe um líder da empresa A, um líder da empresa B, um líder da empresa C. Então nós éramos uma grande aldeia, cada um com sua crença. Mas e cadê a empresa? Foi quando nós começamos a ter reuniões mais estruturadas na diretoria e tentar sensibilizá-los de que nós precisávamos ter uma linguagem, uma plataforma comum de crença pra poder facilitar a gestão de uma empresa com tanta gente, já éramos 1100. Foram várias reflexões e nós definimos trabalhar com a plataforma conceitual da liderança profissional. Trouxemos o consultor aqui. Foi muito compatível o que ele trouxe com o que o presidente acredita, e aí nós começamos todos um trabalho de capacitar a nossa liderança nos conceitos da liderança profissional” (GS2).

Na *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*, os entrevistados declararam que a alta gestão atua de forma não profissional, falta uma visão de gestão. A empresa, atualmente, contratou uma consultoria em processos organizacionais que está informatizando todas as áreas, e uma outra consultoria em Cargos e Salários. As lideranças precisam desenvolver os processos operacionais e os estratégicos. Ressaltado no depoimento abaixo:

EFF = “a liderança dentro da empresa, eu acho que a gente tem que aprender mais, (pausa) pra aplicar no dia-a-dia, porque, às vezes eu acho um pouco falho, não só da minha parte como dos outros. Mostrar o seu potencial” (BA).

Na *Empresa de Logística (EL)*, os entrevistados declararam que se pratica a gestão compartilhada há 12 anos, mas faz 08 anos que o processo ficou em evidência. As lideranças são bastante jovens e foram formadas na empresa. A maioria das lideranças conhece bem os processos e isso criou uma identidade organizacional. É o que está relatado no depoimento abaixo:

EL = “[...] são lideranças novas. A maioria se formou da categoria de base que conhece a empresa como ninguém, crescendo junto com ela e, quando se vem crescendo junto com a empresa, ela vai se moldando ao modelo hoje gerencial. Se vivenciam muitos fatos e você começa a adquirir um formato, uma identidade da empresa. Então existem lideranças hoje que conhecem bem, tem uma boa formação interna e isso eu acho que caracteriza uma empresa gostosa de trabalhar, uma empresa boa que você acredita no futuro” (GS2).

A *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)* também está sendo assistida por uma consultoria e reestruturando o seu sistema de gestão:

EPL = “[...] é uma empresa nova que cresceu bastante. A coordenação vem cada dia melhorando, com algumas implantações de alguns sistemas, pra poder fazer transposição. Então, ela tem procurado buscar fazer algumas alterações. Está se movimentando nesse aspecto” (GI).

A *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)* está reestruturando sua área de recursos humanos. A liderança é enxergada como participativa, as pessoas sentem-se à vontade para procurar a alta gestão. Relatado no depoimento abaixo:

ETI = “[...] eu enxergo como uma liderança participativa. Felizmente, na empresa, os colaboradores têm os canais abertos para procurarem os seus líderes

diretos, seus parceiros, seus colegas em qualquer momento, desde sua liderança direta ou até mesmo chegando até a presidência. Existe, claro, a formalidade, mas é muito mais aberta” (GS2).

Os depoimentos acima enfatizaram aspectos relevantes para a compreensão da empresa e das suas lideranças. Porém, a prática demonstra a veracidade ou não dos fatos no contexto organizacional, as contradições, as incoerências, as incertezas, as percepções errôneas, o amor e o desamor, a motivação e a desmotivação, enfim os pólos opostos em uma mesma categoria de análise que serão abordados no próximo item.

3.4 - Dialogando com a Prática – Categorias de Análise

Postura dos Entrevistados

Ser convidado para fazer uma entrevista sobre liderança exerce fascínio, mas também gera alguns medos e ansiedades. Alguns chegavam curiosos e, ao mesmo tempo, com receio sobre quais seriam as perguntas e se iam responder “corretamente”. A entrevista, geralmente, era iniciada perguntando-se sobre qual o conceito de liderança, conforme sua experiência e prática tanto como líder quanto como liderado. Em seguida, sobre quais eram as características essenciais que um líder deveria ter ou desenvolver; se, para exercer a liderança, o indivíduo deveria ter o potencial ou se poderia aprender; como eles percebiam o seu líder imediato, o seu gerente, o seu diretor e o seu presidente, enfocando suas qualidades e seus pontos de melhoria. Essa abordagem inicial deixava os entrevistados à vontade e facilitava aprofundar a entrevista ao se investigar as categorias de análise.

Vale salientar que as questões sobre poder, tomada de decisão, autonomia, controle, hierarquia eram difíceis de serem respondidas, caracterizava-se como temas críticos, que às vezes gerava desconforto. As respostas eram confusas, contraditórias, monossilábicas, os entrevistados perguntavam sobre qual tinha sido a questão, havia fuga do tema, silêncio, pausas longas e muita reflexão. Enquanto que as questões sobre comunicação, participação em equipe, avaliação e reconhecimento, ensino-aprendizagem eram mais fáceis de serem respondidas e revelavam, muitas vezes, o que estava oculto, escondido e não dito. Pode-se inferir que o primeiro bloco de categorias evocava sentimentos de cautela ou diálogos internos racionais sobre seu papel como sujeito-sujeito, sujeito-oprimido, sujeito-objeto, sujeito-

produtivo. Muitos verbalizavam que nunca tinham refletido ou dito algo sobre questões acerca da liderança e que haviam realizado uma “psicoterapia”, “um desabafo”. Já o segundo bloco de categorias evocava sentimentos de afeto, choros, risos, alegria, tristeza, frustração, desapontamentos, desmotivação, satisfação, emoção, agradecimentos, auto-estima e valorização.

Essas mudanças de comportamento nos entrevistados evidenciam que as categorias essenciais para a compreensão do tema da liderança sugerem pelo menos duas dimensões: uma, voltada para o racional, para o pensamento crítico, cauteloso; e outra, voltada para o sentimento, o afetivo. Alinhando-se às teorias da liderança, observam-se também duas dimensões: uma, orientada para a tarefa (racional); e outra, orientada para o relacionamento (sentimento), que foram objeto de estudo das pesquisas das universidades de Ohio e de Michigan.

Para um melhor acompanhamento do processo da análise de conteúdo, cada categoria foi construída por empresa, mostrando como os líderes expressam a sua identidade. Na apresentação, foram selecionados depoimentos considerados relevantes para a compreensão do tema.

3.4.1 Poder

A construção teórica sobre a categoria do poder enfatiza as bases e as fontes do poder na visão de Galbraith (1986), identificando o poder condigno, compensatório e o condicionado, e na de French e Raven (1959) que trata do poder coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência. Serão consideradas também mais duas bases de poder, a de informação e de conexão, e também os aspectos de dependência, as táticas e a centralização.

Na *Empresa Alimentícia 1 (EAI)*, a alta gestão está voltada para a comunicação e o relacionamento. É uma empresa familiar de segunda geração, em que vários funcionários acompanharam o crescimento dos atuais dirigentes, desde a infância até a idade atual. Alguns integrantes da família são de quarto grau ou por afinidade³ que conduzem áreas consideradas

³ São parentes de 4º grau: primos. 1º grau por afinidade: genro, nora, sogro, sogra, 2º grau por afinidade: cunhado e avós dos cônjuges.

principais da empresa⁴. De uma forma geral, se apresenta na análise o poder condicionado explícito, fundamentado na persuasão e na educação; o poder legítimo, baseado na autoridade formal; o de competência, na habilidade e no conhecimento específico; e, em algumas situações, se utiliza o poder coercitivo, identificado como práticas de punições para se obter a submissão. A fonte do poder é a propriedade porque o poder legítimo encontra-se dentro da organização. A dependência é afetiva, devido aos vínculos de amizade preservados na empresa. A tática de poder baseia-se na amabilidade, através de elogios, e na de razão, através de fatos e dados. A centralização do poder é característica presente em algumas situações. Segue a análise detalhada:

O entrevistado (líder) menciona que usa o poder da persuasão e do convencimento com os seus subordinados. Refere-se, dessa forma, ao poder condicionado explícito, que é um contínuo que parte da persuasão objetiva e visível até a conquista das crenças e dos propósitos dos liderados para que a tarefa seja cumprida:

EAI = “eu sei que preciso usar o poder de persuasão. É convencimento para a pessoa exercer uma tarefa” (GI).

O depoimento do pessoal de base confirma o uso do poder condicionado explícito em que o líder valoriza a comunicação e o diálogo como dispositivos fundamentais à gestão e ao exercício de suas tarefas.

EAI = “tudo é uma questão de diálogo, uma troca de idéias em busca da solução de determinados problemas que venham surgir. Nunca tem aquela imposição, aquela falta de comunicação com os subordinados de buscar a idéia. Escutar quem está no operacional é extremamente importante na busca de alguma solução porque algum detalhe pode fugir ao gestor, e aquele subordinado mostra o detalhe que pode afetar na busca do resultado positivo” (BA).

Os entrevistados também parecem concordar que o poder deve ser usado com critérios e limites. Pensam que o que diferencia é a situação. O líder pode usar tanto o poder coercitivo, que simboliza para o liderado a perda de pequenos privilégios até a perda do emprego, quanto

⁴ Tecnologia da informação e comercial.

o de competência, significando um conhecimento especial, em situações diferenciadas, sem juízo de valor sobre uma forma ou outra.

EAI = “[...] eu acho que não existe liderança democrática só, não existe liderança autoritária só, tem que ter o meio termo. Há horas em que a gente vai com a liderança, ensinando, e momentos em que a autoridade tem que sobressair. É feito a condução com uma criança em casa: há momento em que é para pôr de castigo, tem que pôr limite. Mas aquela liderança que dá grito, que dá esporro, de gritar na frente de todo mundo, não é isso, e a autoridade, o líder, ele tem que saber balancear. O que é mais difícil num líder é ter esse equilíbrio” (GS2).

EAI = “[...] eu tenho o alicerce de liderança, que é a competência. [...]. Os diretores sempre querem resultado, então se não houver resultado tem que se usar do poder pra que a gente tome alguma atitude. Se a gente olhar pra o poder pelo lado positivo, eu enxergo de forma muito construtiva [...]. Mas é o fato de a gente ter que usar o poder para algumas situações” (GI).

A concepção dos entrevistados de que o poder não pode ser simplesmente imposto, mas deve ser exercido baseado na comunicação e no acordo parece ser fruto do comportamento atual da alta gestão que geralmente utiliza o poder valorizando o funcionário, porque muitos profissionais iniciaram a empresa com o presidente anterior.

EAI = “o poder exercido aqui precisa ser, às vezes, autoritário, mas na maioria das vezes não o é. As situações não são impostas. Tentamos entrar num acordo, para ver o que é melhor para a empresa” (BA).

Nesse mesmo sentido, enquanto empresa familiar, os colaboradores convivem com o poder considerado legítimo, o poder do “dono da empresa” e, para se sentirem valorizados, precisam ser visto por eles. Observa-se um relacionamento forte. Existe também, porém, a consciência de certo distanciamento do líder, que é imposto pelo próprio cargo. Isso é mais evidente no caso da tomada de decisões e do controle dos resultados:

EAI = “[...] quando existe uma convivência de muito tempo, há um poder de relacionamento muito forte. Eu tenho praticamente treze anos de convivência com o meu líder, com meus colegas de trabalho, aqueles que ainda estão na empresa, e esse relacionamento tem seus altos e baixos. Existem altos e baixos também na

vida de um dono de uma empresa, [...] em que ele pode estar com um nível de responsabilidade muito forte: a empresa contratando pessoas, sai um, entra outro(rs), e isso pra ele pode ser terrível. Eu tenho absoluta certeza de que ele pode estar passando por um momento muito difícil. Uma pessoa de decisão não deve demorar a decidir ou cancelar decisões” (GI).

O bom relacionamento no uso do poder estabelece vínculos interpessoais fortes e sentimentos de dependência. O entrevistado sente-se parte do que ele chama de “república”. Apesar de ter conseguido outro emprego, não firmou os mesmos vínculos interpessoais e retornou para a empresa anterior:

EAI = “agente vive numa república aqui com outros integrantes da empresa. É um vínculo de amizade tão bom que cativa e, de certa forma, eu estava sentindo falta disso (choro). Nessa outra empresa a qual eu fui, houve vínculo bom. Só que não era o mesmo ambiente daqui, e como você cria um certo laço de amizade, você fica de certa forma preso. Se existe uma oportunidade de voltar, aí você volta, por haver um ambiente bom. A pessoa fica boa parte do dia ali. É como se a empresa fosse a primeira família, nem a segunda família, como muitos dizem. Se você tem um convívio bom, um respeito mútuo, aí parece que você está na sua família mesmo. Em si, você já transparece aquilo. É um efeito cascata, digamos. E isso é satisfatório demais” (BA).

Por outro lado, esses vínculos interpessoais também trazem as contradições. Por se tratar de uma empresa familiar, se torna paternalista e, em algumas situações, existe a dificuldade de impor limites a determinados subordinados por terem um grau de parentesco:

EAI = “[...] por se tratar de uma empresa familiar, existem algumas ações que deixam claro que é uma liderança um pouco paternalista. Em alguns aspectos é bom, em outros não, atrapalham. Os aspectos bons é que é uma liderança mais amena na verdade, não é tão agressiva. Por outro lado, pelo negativo, é que a gente deixa a desejar algumas ações por ser uma liderança paternalista e, muitas vezes, pode haver o comodismo, que prejudica um pouco o desenrolar das coisas” (GI).

Compactuando com a mesma visão, outro entrevistado enfatiza que se precisa mudar de visão, sair do conceito de família para tornar-se empregador:

EAI = “a empresa é genuinamente família, ela ainda tem alguns conceitos que precisam ser mudados. Ela nasceu da família do pai, passou para os filhos e hoje é gerenciada pelo nosso presidente, mas ainda tem um pensamento voltado para uma empresa família, e hoje o mercado não permite que a gente tenha algumas atitudes, de família, ainda presentes aqui. Nós temos que pensar como empregadores” (BA).

O discurso da alta gestão revela que são utilizadas a amabilidade e a razão, como tática de poder. Além disto, também se observa característica de centralização, uma vez que a decisão final pertence ao poder legítimo:

EAI = “Eu sei que a última palavra é a minha, eu tenho bem consciência disso. Às vezes tem algum conflito no dia-a-dia das áreas, sempre procuro escutar os dois lados, mas fico sempre em cima do que é mais lógico. Foi mapeado que muitas pessoas não enxergam desta forma, disseram que eu sou centralizador” (GSI).

Em síntese, os depoimentos dessa empresa demonstram que são utilizadas três bases de poder: o coercitivo, o legítimo e o de competência, dependendo da situação, além do poder condicionado explícito. Tal atitude da liderança remonta às características das *teorias contingenciais* que propõe o uso situacional do poder, conforme a maturidade do liderado. Porém, reconhecem que, por ser uma empresa familiar, geralmente o poder coercitivo fundado na propriedade também se apresenta como útil no pensamento tanto dos empregados como dos empregadores.

Na *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, a alta gestão está voltada para as tarefas. Os entrevistados percebem que existem a centralização, o autoritarismo e a flexibilidade, dependendo da situação. É uma empresa familiar de primeira geração. Alguns funcionários conviveram com a alta gestão desde o início do empreendimento. A análise do sistema de poder da empresa demonstra o uso do poder condigno, baseado em punição através da repreensão verbal ou de atos mais incisivos, convergindo para o poder coercitivo e para a legitimidade. A fonte de poder é a propriedade porque o “dono” encontra-se dentro da empresa e pode recompensar ou não. A dependência é o uso do símbolo de status pela alta gestão, quando reconhece o funcionário antigo como um elemento fundamental na construção

da empresa, através da relação interpessoal, e lhe confere status quando existe a oportunidade da comunicação. A tática de poder baseia-se na afirmação, abordagem direta e vigorosa para que as ordens sejam cumpridas. Eis a análise detalhada:

Em alguns momentos, o poder é percebido centralizado na alta gestão, com autoritarismo e imposição, sem que os liderados tenham oportunidade de se posicionarem diante de situações consideradas incoerentes. Esta percepção também se refere ao poder condigno, em que a alta gestão obtém a submissão pela promessa ou a realidade de uma punição:

EA2 = “É um pouco autoritário. Eu acho que o poder que eles exercem é o que deve ser cobrado dentro da organização. Às vezes, eles chegam, tomam uma decisão e exigem que se façam o que mandam.” (BA).

EA2 = “[...] O poder dentro do meu setor às vezes é exercido de forma autoritária. Então, por exemplo, em reunião de custos e fechamento de semestre, em que a gente recebe uma cor, eu tirei 04 vezes a cor verde, ou seja, que é abaixo da média. Já tirei a cor amarela e, no último mês, a cor vermelha. E, no final de tudo, estava com uma cor verde e eu, já acostumado com a cultura da empresa, preparei algumas informações, mas não teve boa receptividade” (GS2).

Outro entrevistado da mesma empresa, apesar de reconhecer uma certa rigidez na prática do poder, percebe também uma certa “liberalidade”, afirmando que as punições ocorrem raramente. O termo “liberalidade” está associado a um certo consentimento ou não sobre algo que parte do poder legítimo, confirmando, dessa forma, a centralização do poder:

EA2 = “Veja, eu não posso dizer que a empresa é muito rígida, pois não é. Eu até acho e digo que pode até ser um pouco, às vezes, mas existe uma certa liberalidade. Não tem a prática de suspensões, de advertência. Isso acontece raramente. Existe, sim, um poder, que é esquematizado na diretoria e que a gente sabe que tal coisa está entrelaçada, é bem definido isso. Mas não é aquela coisa rígida. As pessoas se sentem à vontade, podem expressar os seus comportamentos. Não é aquela coisa de ‘quartel’ não” (GI).

Essa diferença de percepção numa mesma empresa não é suficiente para negar a existência de um poder autoritário. Apenas estabelece certa adequação na forma do seu

exercício, seja com relação ao objeto de decisão (avaliação de desempenho e uso de punições), seja em relação ao nível hierárquico.

O relacionamento com o poder legítimo quando ele está presente na empresa facilita a rapidez na tomada de decisão, no tocante aos investimentos ou às ações que devem ser implantadas. Por outro lado, pode dificultar, uma vez que a maioria das ações precisa ser consentida antes de ser praticada. Receber um elogio do “dono” repercute intensamente na auto-estima do liderado, gerando um sentimento de valorização, da mesma forma que uma repreensão ocasiona sentimentos de frustração, tristeza e baixa auto-estima:

EA2 = “O poder é um tema complicado, delicado porque a gente tem o dono aqui dentro e quando se tem o dono se tem o poder legítimo. Pra mim, é uma experiência muito nova trabalhar com o dono. Você imagina receber uma chamada do presidente dizendo que não gostou, como também uma chamada amarga de verdade. É muito duro. Já o elogio, dizer que gostou, tem um sabor completamente diferente. O poder legítimo, estando aqui, facilita em muitas coisas, mas também complica em muitas outras, principalmente quando é o dono que construiu desde da primeira pedra” (GS2).

Dependendo do nível hierárquico, o acesso ao “dono” gera símbolo de status, principalmente nos funcionários veteranos que iniciaram a empresa com ele, como é relatado no depoimento abaixo:

EA2 = “[...] você imagina se todos os colaboradores que começaram com ele, que são pessoas que tratavam com ele o tempo todo - do operador ao mecânico do eletricitista ao supervisor de produção, ao chefe da produção - eram pessoas que ficavam todas juntas em uma única sala no portão, e boa parte delas está aqui ainda. E, à medida que a empresa foi crescendo, a distância entre o presidente e essas pessoas começou a ficar muito grande, porque ele era tudo, ele era dono, diretor, gerente. O nível hierárquico era o dono e os outros. Hoje você tem presidente, diretoria, gerência, coordenadores, supervisores, encarregados. Vê como cresceu. Às vezes, o presidente conhece pelo nome, e quando ele passa pela produção, diz ‘tudo bom fulano?’. Aí os novatos ficam: ‘o dono falou com fulano’. É mecânico como tantos outros são mecânicos. Você está falando de poder, porque fulano se sente “empoderado” (rs)” (GS2).

Nessa empresa, as bases de poder mais utilizadas são o condigno, o coercitivo e o legítimo, que parecem se alternar em função das relações interpessoais e do objeto das decisões. Como na pesquisa de Student (1968), o uso do poder legítimo não se correlaciona com o desempenho do grupo. Isso pode explicar o baixo rendimento de uma área gerencial evidenciado no segundo depoimento. O poder coercitivo se relaciona com uma diminuição dos custos. E o uso do poder de competência, que gera desempenho positivo, não aparece no discurso dessa empresa. Pode-se inferir que existem sinais evidentes de desmotivação que aumenta o grau de percepção do liderado para a liderança autoritária.

Os depoimentos fazem referência ao uso da liderança autoritária que utiliza o poder coercitivo na forma de fornecer ou recusar apoio moral aos liderados, além do controle dos recursos financeiros. Foco de estudo das teorias comportamentais, sendo vislumbrado também uma certa flexibilidade em expor os sentimentos e as opiniões, indício das teorias contingenciais, que é o uso do poder situacional. Pode-se presumir que existe ainda uma instabilidade na forma de conduzir o poder. Neste momento, desponta a passagem do enfoque das *teorias comportamentais para as contingenciais*.

A *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)* é conduzida por dois diretores que apresentam comportamentos aparentemente antagônicos, mas que geram resultados eficazes, segundo as pesquisas da universidade de Ohio (“*estrutura de iniciação*” e “*consideração*”) e Michigan (“*orientado para a produção*” e “*orientado para o funcionário*”) em relação às duas dimensões da liderança.

Assim, um diretor é orientado para as tarefas, e o outro para o relacionamento. Esse comportamento da liderança surgiu aleatoriamente devido ao tipo de personalidade de cada um, mas que não são usados com consciência e de forma harmônica. Os entrevistados percebem, então, uma instabilidade no uso do poder de uma maneira geral, desde a postura autoritária, centralizadora até a postura democrática. É uma empresa familiar de primeira geração. Todos os funcionários convivem muito próximo à alta gestão devido ao espaço físico ainda ser pequeno. A análise do sistema de poder da empresa demonstra o uso do poder condigno, através da repreensão verbal. O poder coercitivo e o legítimo também estão em evidência. A fonte de poder é a propriedade porque os “donos” dirigem a organização. A dependência é através de vínculos afetivos, principalmente pela proximidade física. A tática de poder baseia-se na afirmação, adotando uma atitude firme e enérgica para o cumprimento das tarefas. Segue a análise detalhada:

O poder tanto é exercido de forma autoritária quanto de maneira flexível, sem critérios estabelecidos. O uso do poder é aleatório, sem uma direção. Segundo o entrevistado, um dos donos não sabe diferenciar qual é o seu papel, se envolve com atividades operacionais sem limites. Essa falta de diferenciação do papel executivo e do papel operacional é comum quando a confiança nos liderados ainda não foi estabelecida ou quando a competência técnica dos liderados também não é expressiva. A tendência é, portanto, continuar com uma atitude centralizadora para que nada escape ao controle:

EFF = “Tem liberdade, mas também tem o autoritarismo de vez em quando. Eu acho que ele tinha que ser mais dono. A gente tem uma liberdade muito grande, que nenhuma empresa tem, de a gente chegar, bater na sala, entrar. Mas existem coisas que precisam ser controladas. Ele mistura tanto as coisas que termina se envolvendo em situação que não é para ele se envolver” (BA).

Para outro entrevistado, existe uma diferença de comportamento entre os dois diretores. Um é voltado para o relacionamento e o outro é orientado para a tarefa. Este último adota uma postura mais enérgica, utilizando tática de afirmação e maior firmeza nas decisões:

EFF = “é bem família, são bem diferentes. Um é tranquilo, tem uma rotina, vai no setor fala com todo mundo, dar bom dia, o outro é mais ausente, até pela sua função, parece ter um temperamento mais forte e tranquilo no que faz. Ele diz assim, ‘eu sou o dono, eu quero que seja’, ‘Eu quero isso e pronto, libere o cliente” (BA).

Já outro entrevistado da mesma empresa afirma que o poder não é coercitivo. A alta gestão não fere, não intimida, não humilha ou recusa a dar apoio aos liderados:

EFF = “eu não vejo o poder de rigidez, aqui eu vejo como a liderança é um exemplo, eles sempre mostram pra gente, em relação à liderança, não como poder de rigidez, não de status, eu não vejo como status o poder aqui, até os proprietários não chegam a impor, sempre mostram como é a melhor forma. O poder aqui, eu acho, é bem administrado” (BA).

Os depoimentos deixam claros dois aspectos do uso do poder. Em algumas situações, utiliza-se o poder coercitivo. Em outras, um poder amigável e flexível. Esse comportamento da liderança é característica da teoria comportamental, a passagem da postura autoritária para

a postura democrática. Vale salientar que o uso do poder coercitivo na empresa é uma forma de manter um padrão mínimo de desempenho ou de conformidade entre os liderados.

Na *Empresa de Logística (EL)*, a alta gestão está focada nas tarefas. Os entrevistados percebem a centralização do poder e, conseqüentemente, o autoritarismo. É uma empresa familiar de segunda geração. As lideranças foram preparadas na própria empresa. Existe o uso do poder condigno, que obtém a submissão pela punição, e do poder compensatório, que recebe a submissão pela recompensa positiva, através de promoções e elogios. Utiliza-se também o poder coercitivo quando demite, suspende ou rebaixa o liderado, tratando-o de maneira constrangedora. O poder legítimo, o de recompensa e o de competência também estão em evidência. A fonte de poder também é a propriedade porque o poder de legitimidade pode recompensar ou não. A dependência é através da recompensa e do reconhecimento. A tática de poder baseia-se na afirmação, abordagem direta e vigorosa para que as ordens sejam cumpridas, e também na sanção através de recompensas, punições, avaliação de desempenho, promoções. Eis a análise detalhada:

Conviver com o poder legítimo não é fácil, principalmente quando este adota o poder coercitivo, baseado no medo, dando o consentimento ou o não consentimento. Apesar de ser mencionada uma mudança na postura da alta gestão, o autoritarismo ainda é foco de atenção dos entrevistados. Os depoimentos que se seguem ilustram estes aspectos:

EL = “Às vezes, o nosso diretor direto peca um pouco na forma como ele fala. Às vezes, ele se altera um pouco ou se estressa e cria uma barreira. As pessoas, creio, ficam com medo de chegar até ele. Vem se trabalhando muito isso. Comigo não existe esse problema, vai de pessoa a pessoa. Também, se começar, eu saio daqui (rs). No mais, existe isso aqui” (GI).

EL = “[...] esse poder, ele já foi muito autoritário pela diretoria, mas hoje em dia eles estão mais maleáveis. Assim, desde um ano pra cá, eu não sei se alguém fez treinamento com ele, se vem conversando, se o pessoal de recursos humanos vem conversando com ele. Ele era muito autoritário. Se a gente chegasse, ‘olha está errado isso aqui’, ele não queria saber, é o que ele quer e acabou-se. Mas, de um ano pra cá, eu acho que teve algum treinamento que a gente também não está

sabendo, que também não interessa a gente, só faz parte da diretoria da reunião de resultados ou alguma coisa assim. Estão mais maleáveis” (BA).

Um outro fato que surge nos depoimentos é que o poder autoritário em si gera a centralização. E esta é amenizada quando se conquista a confiança. A confiança é caracterizada como uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá atuar de maneira oportunista tanto por palavras, ações ou decisões. A confiança implica em familiaridade, baseada no amadurecimento do relacionamento, e no risco, fundamentado na superação da vulnerabilidade inerente a qualquer relação de confiança. A familiaridade necessita de tempo para ser construída e acumulada, como relatado abaixo:

EL = “Eu acho que eu posso falar assim: de um ano pra, com o crescimento pessoal, com o resultado também que a gente vem mostrando à gerência comercial, hoje o poder está sendo diluído. Aquela parte de centralização, a parte da diretoria, está criando mais confiança na gestão hoje. Não é que não tinha antes, era dito como muita centralização justamente pelos acontecimentos anteriores de gerências passadas, então criou mais uma centralização do poder” (GS2).

O discurso abaixo enfatiza que a confiança está sendo construída, porém a postura centralizadora ainda é forte nos principais executivos. O entrevistado aborda a existência de um “paradigma da descentralização”. Entende-se que um paradigma é dotado de regras, regulamentos, padrões ou rotinas, nem sempre reconhecíveis, que nos dizem como resolver problemas dentro de certos limites. Quando a velha estrutura de percepção cede lugar à nova, ocorre a mudança de paradigma. Esta representa um novo e revolucionário modo de se pensar nos velhos problemas. Enquanto que a descentralização possibilita a distribuição do poder em camadas hierarquicamente inferiores.

Dessa forma, o entrevistado aborda que deve existir uma mudança do pensamento da alta gestão em relação à descentralização:

EL = “Falando um pouco da empresa, eu cresci bastante aprendendo o que é liderar. Liderar pra mim, antes, era só fazer a parte burocrática, o que não é verdade. Liderança e gestão de pessoas é uma coisa mais a fundo, que mexe com os sentimentos. Muita gente fala que a empresa, por ser uma gestão familiar, era uma empresa muito centralizadora. Isso é uma coisa boa, porque você vai quebrando os paradigmas da empresa familiar que é realmente a descentralização

com a confiança. É, justamente, o crescimento da liderança, da responsabilidade, da co-responsabilidade que faz você ir adquirindo a confiança dos diretores. Então essa questão de realmente ter de delegar com responsabilidade, isso é uma questão de liderança responsável, você saber liderar, saber tomar conta realmente da sua categoria, do modo que você gerencia, ter o domínio realmente da sua equipe, do seu gerenciamento” (GS2).

A descentralização significando relativa autonomia e independência das áreas gera incertezas, dúvidas e desconfiança em quem detém o poder. Para vencer a centralização, existe o investimento do entrevistado na “conquista da confiança dos diretores” através de uma liderança intitulada por ele “responsável” e “co-responsável”, isto é, desempenhar a tarefa ou atividade para a qual foi designado, cumprir o seu dever na organização.

A adaptação do liderado a uma escala de poder vigente na organização de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade, preestabelecendo canais de comunicação, limitando e restringindo a tomada de decisão, é uma solução que o entrevistado encontra para escapar da angústia da falta de autonomia. Então, num exercício de superação da intensidade do controle organizacional, o entrevistado prefere aliar-se.

Já em outras áreas da mesma empresa, as lideranças abrandam o impacto da centralização e da postura ainda autoritária da alta gestão, dando uma visão mais flexível do poder, que é percebida pelos liderados como o poder da competência. Isso pode ser percebido no depoimento abaixo:

EL = “Do líder posso dizer que é uma pessoa de muita confiança da empresa, que tem muito poder aqui, no setor da gente, porque é uma pessoa muito reconhecida, e ela tem essa autoridade, assim, de passar pra gente tudo. As informações que tem que passar pra gente, ela passa. Ela é uma pessoa muito respeitada pelo conhecimento que tem em relação ao setor que trabalha, ao setor dela mesma, que ela lidera. Ela sabe muito mesmo. Por isso ela é bem sucedida, domina muito a sua parte” (BA).

Observa-se de uma forma geral que o poder está nas mãos do líder principal da empresa. Utiliza-se quatro bases de poder: coercitivo, legítimo, de competência e de recompensa, que convergem para o poder condigno e o compensatório. O uso das quatro bases de poder gera a eficácia da liderança nos resultados financeiros da empresa. Quanto à

motivação dos liderados, porém, os resultados não são expressivos. A centralização do poder propõe uma liderança voltada para o próprio líder, direcionada para a postura autoritária. Vale salientar, também, que a ênfase na liderança autoritária é uma das abordagens das *teorias comportamentais*, especificamente a teoria do campo social de Kurt Lewin (1930), de que o líder, ao exibir comportamento autocrático ou democrático, cria um campo social que influencia o comportamento do liderado, evidenciado no discurso sobre a descentralização.

Na *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)*, a alta gestão está centrada nas tarefas. Os entrevistados (líderes) percebem a centralização do poder no que diz respeito ao orçamento de cada setor e à prática do autoritarismo. Já o pessoal de base percebe um poder participativo, provavelmente porque seus líderes imediatos amenizam o impacto do poder centralizado praticado pela alta gestão. Os dirigentes atuais não pertencem à família. Existe o uso do poder condicionado explícito, praticado na relação com o pessoal de base, através da comunicação persuasiva, bem como o poder de coerção, associado ao poder legítimo. Este último refere-se ao ‘direito’ legalmente habilitado para exercer a liderança (influência) dentro de determinados limites. Este ‘direito’ foi concedido pelos proprietários do negócio caracterizando a autoridade formal. A fonte de poder é a própria organização. Suas normas possibilitam ou não a ascensão profissional. A dependência é através do controle orçamentário do setor ou do departamento, da recompensa e do reconhecimento. A tática de poder fundamenta-se na razão, através da informação dos fatos, e na amabilidade, através do elogio dirigido ao pessoal de base. Segue a análise detalhada:

O entrevistado (líder) aborda a questão da centralização na alta gestão. O poder é limitado por uma verba destinada aos investimentos da área. O entrevistado queixa-se de que não tem poder para fazer qualquer movimentação de pessoal de um liderado, como uma promoção por mérito. Retratado abaixo:

EPL = “é um poder, assim, único, porque tudo depende do diretor presidente. É um poder talvez centralizador nessa pessoa que é o diretor presidente. Não é aquele poder descentralizado. Tudo bem que tem uma verba, mas essa verba é limitada, a gente tem um poder limitado pra investir essa verba. Agora, fora disso, qualquer operação tem que ter a decisão da diretoria, até mesmo mudança de cargo. Se eu quiser promover um funcionário, ele tem que ser autorizado pelo diretor presidente” (GI).

Outro entrevistado (líder) relata que nas diretorias existe a prática do autoritarismo em algumas situações, e em outras, não. Verbaliza que a alta gestão está focando o desenvolvimento dos diretores, porque o comportamento destes influencia os outros líderes positiva ou negativamente:

EPL = “O que eu acho do poder deles? Ao meu ver, assim, em termos de poder, é um pouco aberto, mas algumas coisas são centralizadas. Existe um pouco de autoritarismo em alguns casos. A direção precisa ser trabalhada também, então a gente vê a preocupação da empresa em trabalhar também a direção, neste aspecto. O que acontece lá em cima reflete também nas outras lideranças” (GI).

Já o pessoal de base não percebe o poder autoritário na empresa. Faz referência de que, quando surgiram algumas condutas autoritárias, os líderes foram demitidos. O uso do poder condicionado é evidente quando diz que é aconselhado pela liderança:

EPL = “O autoritarismo comigo e com os outros aqui não existe no meu setor, já ouvi falar em outros setores. As pessoas que fizeram isso foram demitidas, mas não existe isso aqui. Se você fizer isso aqui, você é demitido. Eles conversam, aconselham. Eu já fui aconselhado” (BA).

EPL = “A questão do poder, eu acho que o poder não pode ser centralizado. O poder tem que ser repartido, porque cada pessoa tem uma idéia, porque cada uma tem a visão do que é poder, e, se o poder for autoritário, acho que a gente não vai chegar em canto nenhum. Acho que o poder tem que ser democrático, tem que ser participativo, e não centralizado. Ninguém pode ser o dono da verdade, centralizando as coisas. Na minha visão, eu vejo um poder participativo aqui” (BA).

Os depoimentos retratam que as lideranças intermediárias são submetidas ao poder centralizador e ao autoritarismo da alta gestão. Mas, na prática, com o pessoal de base, os líderes intermediários exercem um poder mais participativo. As verbas destinadas ao setor ou ao departamento são limitadas e ocasiona a dependência das lideranças para com a alta gestão. O limite orçamentário imposto impede algumas ações quanto à movimentação de pessoal, como, por exemplo, a promoção de um liderado. Essa situação gera a desmotivação tanto de líderes quanto de liderados, sinalizada pela alta rotatividade existente na empresa.

Quanto às teorias da liderança, observa-se a prática da *teoria comportamental*, caracterizada pela passagem da postura autoritária da alta gestão para a democrática, que se evidencia pelo relacionamento dos líderes intermediários com o pessoal de base. Essa transição refere-se à teoria do grid gerencial, em que um líder pode ser extremamente voltado para a produção, e outros, voltados para os funcionários.

Na *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, a alta gestão está centrada tanto nas tarefas quanto no relacionamento. Os entrevistados percebem, em algumas situações, o uso do poder autoritário, mas geralmente vivenciam o poder participativo praticado pelas gerências e lideranças intermediárias. Os dirigentes atuais também não pertencem à família. Existe o uso do poder condicionado explícito (persuasão) e implícito (crenças de que é uma empresa que domina um serviço de alta tecnologia para os clientes). E também a autoridade formal de dar ordens legais aos liderados, representando o poder de legitimidade. A fonte de poder é a própria organização, que gera ou não a possibilidade de ascensão profissional. A dependência é através dos vínculos afetivos e pela liberdade de ação. A tática de poder fundamenta-se na razão, base informacional, amabilidade - caracterizada pelo clima de boa vontade - e na coalizão - identificada no apoio de outras pessoas da organização para criar ou executar projetos de alta tecnologia. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, os entrevistados percebem que o poder é usado de diferentes formas, em cada situação. Em momentos de dificuldades operacionais, surge o poder coercitivo, que ocasiona o autoritarismo, mas em menor proporção. A comunicação persuasiva em prol do convencimento refere-se ao poder condicionado explícito, que é freqüentemente praticado pelas lideranças. Os depoimentos abaixo ilustram esse fato:

ETI = “É muito heterogêneo. Tem vários tipos de poder aqui, tem poder exercido de todas as formas e todas as maneiras. Vejo setores em que o poder é feito por imposição; em outro, é um poder mais parado, que não se precisa dizer que tem, a gente consegue convencer que tem que ser feito. Eu vejo várias formas do exercício do poder justamente nos momentos quando as coisas dão erradas (rs), aí o líder aparece nos momentos de autoritarismo” (BA).

ETI = “[...] a diretoria da empresa, hoje, e a presidência não exercem o poder autoritário. Elas trabalham muito mais como uma liderança do que como uma

imposição. Pelo menos eu não vejo muito isso. Não sei se em alguma outra área isso acontece de forma não divulgada. Mas pelo que eu percebo sempre, quando a gente vê que está acontecendo isso, sempre a gente percebe que a diretoria está atuando e evitando que as coisas aconteçam dessa forma” (GS2).

Um entrevistado do pessoal de base verbaliza que a gerência abrandou o impacto do autoritarismo e das situações constrangedoras vivenciadas no relacionamento com a alta gestão. O entrevistado sente-se protegido e agradecido pela prática habilidosa da gerência em conduzir a equipe sem a influência da alta gestão. Isso pode ser percebido no relato abaixo:

ETI = “o poder daqui, no meu caso, eu vou direto para o meu gerente. É uma pessoa extremamente profissional, leva uma lapada de cima, mas não dá embaixo. É assim que eu vejo (rs). Mas a lapada de cima é maior porque já vem mais autoritária, já vem mais, às vezes até grosseira em algumas determinadas situações, mas nunca chega pra gente direito porque sempre fica no gerente. Ele é uma pessoa ótima, tem essa habilidade. É uma coisa muito forte um gerente desse jeito” (BA).

Já para outro entrevistado do pessoal de base dessa mesma empresa, não existe imposição, e sim, liberdade de ação e estímulo para usar o seu potencial e obter a solução dos problemas da área:

ETI = “A imposição que teria, que no caso é o normal do nosso trabalho, seria: ‘resolva’, entendeu. Não é um ‘resolva, senão você está demitido, senão você vai ser penalizado’. É ‘resolva, porque se você está com um problema com o cliente, o cliente quer a solução, então a gente tem que resolver. A imposição é essa” (BA).

Essas diferenças de percepções dos entrevistados parecem ser fundamentadas na atuação da alta gestão. No seu discurso, a alta gestão reconhece o autoritarismo na sua prática e verbaliza que atenua com a flexibilidade e a maleabilidade. Admitir abertamente o autoritarismo é superar a questão elementar do decoro, porque a tendência é disfarçar o que é incômodo. É também um senso de mérito auto-estimulado derivado tanto do contexto como do exercício do poder. O amor ao poder gera o amor por si mesmo:

ETI = “Já pensei sobre isso, é um ponto que veio evoluindo como líder. Eu, falando no meu nome, já fui muito mais autoritário. Mas aí, como a gente vai

aprendendo, hoje eu me considero muito melhor ouvinte. Eu acho que essas características estão ligadas entre você ouvir e você ser autoritário. Elas são inversamente proporcionais. Eu acho que, quanto mais você ouve, menos autoritário você aparenta ser. Pode até ser que você seja autoritário, mas pelo menos você parece ser menos. Eu me avalio como um cara, hoje, com atitude mais democrática do que autoritária” (GS1).

Todos os depoimentos enfatizam a prática de duas teorias: a *comportamental*, ao se levantar a questão da liderança autoritária e o uso do poder coercitivo associado ao poder legítimo de representação legal, e a teoria *contingencial*, na qual o poder é exercido de diferentes formas, conforme a situação. Vale salientar que o poder de competência não foi mencionado porque é algo implícito nos profissionais, devido à extrema valorização técnica, por se tratar de uma empresa que desenvolve programas considerados de alta tecnologia para o mercado. Em síntese, a liderança exerce três bases de poder: coercitivo, legítimo legalizado e de competência implícita, que ocasiona resultados eficazes em algumas situações no cotidiano. Os resultados não são mais expressivos devido à ausência do poder de recompensa.

Para melhor visualização da análise em relação às teorias de liderança, segue o quadro resumo da categoria ‘poder’:

QUADRO RESUMO DA CATEGORIA - PODER

EA1	Os depoimentos demonstram que são utilizadas as seguintes bases de poder: coercitivo, legítimo e de competência, dependendo da situação. Tal comportamento remonta as características das teorias contingenciais .
EA2	Os depoimentos fazem referência ao uso da liderança autoritária que utiliza o poder coercitivo na forma de fornecer ou recusar apoio moral aos liderados, além do controle dos recursos financeiros. Foco de estudo das teorias comportamentais. É vislumbrada também uma certa flexibilidade em expor os sentimentos e as opiniões, indício das teorias contingenciais, que é o uso do poder situacional. Pode-se presumir que existe ainda uma instabilidade na forma de conduzir o poder. Nesse momento, desponta a passagem do enfoque das teorias comportamentais para as contingenciais .
EFF	Os depoimentos deixam claros dois aspectos do uso do poder. Em algumas situações, utiliza-se o poder coercitivo; em outras, um poder amigável e flexível. Esse comportamento da liderança é característica da teoria comportamental , a passagem da postura autoritária para a postura democrática. Vale salientar que o uso do poder coercitivo na empresa é uma forma de manter um padrão mínimo de desempenho ou de conformidade entre os liderados.
EL	A centralização do poder propõe uma liderança voltada para o próprio líder, direcionada para a postura autoritária. Vale salientar também que a ênfase na liderança autoritária é uma das abordagens das teorias comportamentais ,

	especificamente a teoria do campo social de Kurt Lewin (1930), de que o líder, ao exibir comportamento autocrático ou democrático, cria um campo social que influencia o comportamento do liderado, evidenciado no discurso sobre a descentralização.
EPL	Observa-se a prática da teoria comportamental , caracterizada pela passagem da postura autoritária da alta gestão para a democrática, que se evidencia pelo relacionamento dos líderes intermediários com o pessoal de base. Essa transição refere-se à teoria do grid gerencial, em que um líder pode ser extremamente voltado para a produção, e outros, voltados para os funcionários.
ETI	Os depoimentos enfatizam a prática de duas teorias: a comportamental , ao se levantar a questão da liderança autoritária, e a teoria contingencial , na qual o poder é exercido de diferentes formas, conforme a situação.

O poder nas empresas é permeado, sem sombra de dúvidas, pela centralização e o uso do poder autoritário, que se apresenta em menor proporção em algumas organizações, como a *EAI* e a *ETI*, devido à característica situacional. Na prática, porém, ele aparece em todas as empresas pesquisadas.

A passagem da postura autoritária para a democrática surge na *EFF* e na *EPL*. Como se trata de uma transição, está associada à teoria comportamental do grid gerencial, em que a liderança pode assumir vários comportamentos, conforme o grau de intensidade, ora preocupado moderadamente ou muito preocupado com as pessoas, ora muito preocupado ou preocupado medianamente com a produção. Já na *EL*, o líder gera um campo social definido (centralizador), uma vez que os liderados verbalizam como reagem e quais foram as estratégias utilizadas para lidar com esse campo social. Nesse contexto, observa-se a teoria comportamental do campo social de Kurt Lewin (1930).

A *EAI*, por estar direcionada para o relacionamento entre líder e liderado, apresenta a teoria contingencial, relacionada à teoria do estilo líder / participação – modelo de tomada de decisão, porque a alta gestão utiliza a abordagem autoritária, a consultiva e a participativa, ao mesmo tempo, para se tomar as decisões. Também os entrevistados informam a dificuldade tanto da alta gestão como das outras lideranças em exercer o poder com os familiares existentes na empresa, gerando atraso nas decisões. Surge também, a teoria do vínculo da díade vertical porque alguns liderados recebem privilégios e são tratados de forma diferenciada, e outros não.

A *EA2* apresenta a teoria comportamental também do campo social de Kurt Lewin (1930). A alta gestão criou um campo social autoritário, principalmente quando uma gerência revela o seu empenho em responder a análise de seu desempenho. E também a teoria

contingencial, do vínculo da díade vertical, enfatizado pelos entrevistados quanto ao uso do símbolo de status pela alta gestão em relação aos funcionários antigos.

Na *ETI* surge a teoria comportamental do grid gerencial, ora voltado para as pessoas, ora voltado para a produção. E a teoria contingencial, relacionada à teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986), sem critérios definidos e praticada de forma aleatória. Existe o estímulo ao potencial do liderado para a resolução do problema, mas não considera a maturidade do mesmo. Esse estímulo é uma prática habitual da empresa devido à natureza do negócio.

3.4.2 Processo de Tomada de Decisão

O referencial teórico sobre a categoria ‘tomada de decisão’ aborda o modelo racional e o gerencial, as não-decisões e os aspectos da centralização e da descentralização.

Na *Empresa Alimentícia 1 (EAI)*, conforme a nova gestão, a tomada de decisão é realizada por comitês mensalmente. Existe o comitê 1 composto pela presidência e diretorias: comercial, administrativa-financeira e industrial, o comitê 2 composto pelos diretores e gerentes, o comitê 3 composto pelos gerentes, encarregados e líderes de linha. Estes últimos comunicam as decisões aos subordinados. Cada área constitui o seu comitê 2 e o 3 mantendo a hierarquia, por exemplo, tanto o diretor industrial quanto o administrativo-financeiro se reúnem com seu corpo gerencial (2) e este se reúne com os encarregados e líderes de linha (3). Geralmente, antes de uma reunião de comitê, os encarregados solicitam sugestões e idéias aos liderados que devem servir de pauta para a tomada de decisão. O modelo de tomada de decisão é o racional, em que existe uma coleta de alternativas para serem analisadas, para, depois, se escolher a que melhor se adequar ao problema. As não-decisões referem-se aos problemas ligados aos familiares dentro da empresa. Existe uma estrutura centralizada para a tomada de decisão porque quem participa atualmente dos comitês geralmente são pessoas que exercem cargos de liderança. A empresa pretende constituir o quarto comitê envolvendo os encarregados e líderes de linha com seus liderados. Atualmente, o pessoal de base não participa dos comitês contribui indiretamente com o processo decisório, através de sugestões e idéias dadas aos encarregados, conforme sua solicitação. Segue a análise detalhada:

O entrevistado descreve a composição dos comitês e relata que seus participantes têm, como requisito, a autoridade, podendo discutir e autorizar as decisões. Os resultados dos setores sempre estão em discussão e associados aos indicadores de desempenho. Quando esses indicadores têm resultado satisfatório, a gerência se dispõe a tecer elogios ao setor. Salienta-se que as decisões-chave da empresa tornam-se necessárias para o controle de operações e processos estratégicos. A ênfase nos indicadores força os líderes a tomarem decisões racionais, de maneira lógica, impessoal e fria. O elogio é uma forma de reconhecimento para amenizar essa racionalidade imposta.

EAI = “A empresa está dividida em comitê 1 e comitê 2, e tem agora o comitê 3. O comitê 1 é formado pela diretoria e presidência da empresa; o comitê 2 é a reunião dos gestores (gerentes) com cada um dos seus diretores; e o comitê 3 é os encarregados com os seus gestores. Então, aí vem o efeito dominó, a gente recebe uma informação lá de cima, passa para os gestores, e os gestores passam para seus colaboradores, cada um dando a sua contribuição, para que, no final, lá na presidência, tenha o resultado da empresa. Então, é um sistema muito interessante, porque cada um vai buscando seus resultados. Hoje eu tenho uma reunião praticamente com os gestores da empresa, e, depois, o presidente tem a reunião com os diretores, mas uma ou outra reunião que cada gestor tem com o seu grupo às vezes precisa da minha ajuda, ou preciso passar uma informação pra ele, dar um feedback, normalmente eu gosto de ir pra dar boa notícia, dar os parabéns ao pessoal, aí vou rapidinho lá na reunião deles, participo, depois saio para o pessoal dar continuidade no trabalho, e a gente consegue, através dos gestores, saber de tudo que está acontecendo, com todas essas ferramentas, com todos esses indicadores” (GS2).

A tomada de decisão pode ser vista como uma atividade política que tem uma pequena abertura para o pouco (permitido) que se observa. Pode ser encarado como um mundo subterrâneo, composto por outros interesses que são visualizados parcialmente e que o liderado tem a consciência de que não pode penetrar totalmente, principalmente em decisões estratégicas que permanecem centralizadas. O que ainda lhe cabe são as questões operacionais. O próximo entrevistado retrata estes aspectos:

EAI = “Existem as decisões da área industrial que participa. Agora, há coisas que não são da área da gente, que a gente não participa, que são coisas da diretoria. Existem coisas assim, específicas, que a gente não tem que participar, e

acho que nem deve, mas há coisas da gente, que a gente participa e que a empresa dá abertura pra gente fazer isso no contexto do seu trabalho, na sua área de atuação. Eu estou satisfeito nesse aspecto” (BA).

As decisões podem ser percebidas também relacionadas à alocação e ao exercício do poder. Para se tomar uma decisão, a posição de autoridade dentro da hierarquia é fundamental, porque é essa autoridade que assume a responsabilidade, isentando das conseqüências quem está em posição inferior hierarquicamente. O depoimento abaixo demonstra que decisão, hierarquia e responsabilidade estão plenamente associadas, pois envolve conseqüências e até punições:

EAI = “[...] toda empresa tem essa hierarquia. Eu sei até que ponto eu posso chegar, até que decisão eu posso tomar. Vou citar um exemplo: aqui tem uma máquina que está com problema, está com muito fio solto, aí alguém diz: “arreia e bota pra encher”. Eu não posso tomar essa decisão, principalmente porque sei que isso não existe, não posso tomar essa decisão. Agora, se o meu chefe direto falar: “arreia que eu vou assumir a responsabilidade”, aí já é outra história. O meu chefe mandou, eu tenho que cumprir, mesmo que eu diga ‘não, chefe, assim não dá certo não’, e ele diz “você não está vendo, mas eu estou mandando: eu assumo a responsabilidade”. Então aí eu acho que nessa parte sim” (BA).

Por outro lado, as “não-decisões” sempre revelam problemas ou questões ocultas que podem gerar desconforto ao decidir. Geralmente, é melhor suprimir ou relevar uma determinada decisão. A discussão sobre o assunto poderá levar a situações constrangedoras ou à postura que a liderança não deseja, nem quer modificar. O próximo depoimento enfatiza que existia uma demora na tomada de decisões; atualmente, parece ser em menor proporção devido à velocidade que o mercado empresarial impõe à empresa neste momento:

EAI = “[...] as decisões na empresa não demoram muito tempo. Antigamente, se demorava muito para tomar uma decisão a criar algo. Acho que não existe mais essa demora toda. Então é algo que um cobra do outro: “ olha, vamos fazer, inovar, melhorar, mudar a embalagem, criar nosso mercado”. Então, olhando pra fora em termos de inovação, a empresa realmente tem se apresentado melhor” (GI).

Vale salientar, também, que dois entrevistados, na análise da categoria ‘poder’, fizeram referência ao paternalismo e à questão do parentesco dentro da organização, que dificultava a tomada de decisão. O paternalismo envolve proteção para quem cerca o líder, obtendo e dando carinho, afeto, amizade, trocando a fidelidade pelo respeito e pela companhia. Ele pode ser uma configuração de relações emocionais de amor ou ódio, carinho ou recusa dentro das organizações. Assim, o paternalismo corporativo constrói relações sociais através da afetividade em detrimento da razão que se aplica a motivos econômicos e políticos nas empresas. A super-valorização das relações afetivas, parentescas, influencia os comportamentos, relacionamentos e as decisões da organização.

EAI = “[...] como é uma empresa familiar, existem muitas pessoas da própria família na direção. Você deixa de tomar umas medidas mais ásperas porque a pessoa que está, vamos dizer, punida, é parente. Aí você fica naquele clima. Eu não digo que o parentesco atrapalha, isso é a forma como você encara, porque eu não vejo problema nenhum em trabalhar com parentes na empresa, desde que não interfira no desenrolar do trabalho, na competência profissional” (GI).

Numa empresa de estilo paternalista, os líderes de fato utilizam seu tempo convivendo mais com as conseqüências das decisões do que com a própria discussão e escolha tomada. As conseqüências sempre envolvem manifestação de processos de influência e poder, que são elementos cruciais para o processo decisório corporativo. O desequilíbrio de forças na liderança em geral, provocado pela influência e pelo poder, ocasiona a imposição da vontade do líder sobre o liderado e a divergência de interesses que abarca situações ocultas e ambíguas na tomada de decisão.

EAI = “[...] alguns colaboradores que trabalham diretamente comigo, inicialmente foi um choque, porque você muda de uma liderança pra outra. Como eu vim de uma empresa mais profissionalizada, a minha postura é diferente, no início causou um certo choque. As pessoas se chocam porque você, em muitas ações, usa atitude profissional, porque elas vieram anteriormente de uma liderança paternalista. As pessoas não sabem dividir muito isso ainda, geram em certos momentos, alguns constrangimentos” (GI).

Em síntese, a tomada de decisão organizacional assume caráter politizado e permeado pelos valores da alta gestão. Como os objetivos desta são conflitantes e pouco claros, devido à

questão do parentesco na empresa, ocorre lentidão no processo decisório. Pode-se afirmar que existe uma racionalidade paternalista em que as preferências pessoais da alta gestão apresentam-se inconsistentes e ambíguas para os liderados, interferindo na tomada de decisão.

A empresa, ao adotar o modelo racionalista praticado por comitês, apresenta características das *teorias contingenciais*, uma vez que o líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão. O liderado participa de uma pequena parcela do processo de decisão quando envolve questões operacionais.

Na *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, a tomada de decisão está também estruturada por comitês. Existe um comitê composto pela presidência e pelos diretores, um comitê gerencial, e um comitê dos gestores, que repassa as informações para os liderados. O objetivo do comitê da presidência e das diretorias é identificar as melhores práticas de gestão em outras empresas (benchmarking)⁵, selecionando uma e adequando a estrutura da organização de acordo com o planejamento estratégico. O objetivo dos demais comitês é cuidar de questões mais operacionais da empresa. As reuniões são semanais, e os comitês foram implantados há mais de quatro anos. O modelo de tomada de decisão é o gerencial, em que cada alternativa é debatida contemplando seus prós e contras. As não-decisões referem-se à falta de consenso nas decisões propostas pela alta gestão. Existe uma estrutura centralizada para a tomada de decisão. Quem participa atualmente dos comitês são pessoas que exercem cargos de liderança. Nessa empresa, também não está incluso um representante da área produtiva nos comitês, e nem está constituído o comitê dos funcionários. Eis a análise detalhada:

O entrevistado relata a composição do comitê. Refere-se, também, à postura da alta gestão, em escutar os membros do comitê e primar sempre pelo consenso das opiniões, independente do tempo utilizado, o que é interpretado pelo entrevistado como lentidão nas decisões. As preferências pessoais da alta gestão parecem prevalecer no resultado final:

EA2 = “[...] a gente usa, aqui, o comitê 1. É o presidente e os diretores e as pessoas ligadas a ele. São 4 diretores e um gerente, que sou eu. Então ele reúne essa equipe em situações de tomadas de decisão, ouve, antes de ele dizer o que acha. Se as opiniões forem muito diferentes da dele, a gente tem um problema ali,

⁵ Benchmarking é um processo que compara qualquer empresa à melhor do mercado no ramo. É uma prática que avalia a qualidade, a estratégia e as falhas processuais dos serviços da concorrência, nivelando-se por cima e aumentando os patamares de exigência. Ajuda a melhorar o próprio negócio.

porque tem que ir conversar, e ali o que for parecido ou igual, a gente fica tranqüilo. Mas eu diria que a tomada de decisão não é rápida, que termina sendo um dilema, porque sendo em colegial termina sendo mais lento. Se ele dissesse: ‘olha, pessoal, estou chamando vocês aqui pra comunicar que nós vamos fazer isso’, podia gerar mais desconforto, mas seria muito mais rápido. Mas ele não faz isso, ele faz: “pessoal eu queria que a gente discutisse sobre determinados assuntos”, se o assunto for um gerador de conflitos, e se as pessoas ainda tiverem opiniões diferentes, o céu é o limite, pode levar três meses pra começar a decidir” (GS2).

O depoimento revela também que, quando uma opinião da alta gestão diverge dos demais que compõem o comitê, ela prefere adiar a decisão, talvez no intuito de que a sua opinião seja aceita depois, para não precisar impor. Pode ser uma forma de suprimir a oposição através da negociação, da barganha e do compromisso estabelecido. Essa conduta demonstra que o processo decisório na empresa tende a ser centralizado, residindo ainda na alta gestão à última instância para a tomada de decisões.

Segundo outro entrevistado, a lentidão na busca de consenso e participação no processo decisório acarreta problemas para a organização. Ele ainda acrescenta que a comunicação é precária, parece ter consciência ou intuição de que algo não está informado. A lentidão é também uma forma de não-decisão, devido a situações ocultas que ainda não estão reveladas. A consciência da alta gestão de que a decisão é um pré-requisito funcional da organização eficaz não se apresenta clara, ela parece adiar a resolução dos conflitos entre grupos e dos jogos de poder surgidos durante o comitê:

EA2 = “eu acho que existem decisões relevantes e importantes dentro da organização, que elas são tomadas de forma muito lenta. Eu acho que a gente precisava ter mais velocidade, decisões que envolvem a organização como um todo. Eu acho que nosso presidente devia ter um sistema de comunicação maior” (GI).

A existência da postura centralizadora na alta gestão é evidente quando outro entrevistado afirma que a tomada de decisão pertence ao presidente e aos diretores para as questões estratégicas. E que os demais não participam das decisões, apenas cumprem com o que foi decidido. Pressupõe-se que o poder racional-legal permanece com o status e regulariza

sempre o acesso à tomada de decisão. Dessa forma, a contribuição dos liderados, seja o pessoal de base ou determinada gerência, fica relegada apenas ao fornecimento de dados e ao registro dos resultados das áreas. É o que é ressaltado nos depoimentos que se seguem:

EA2 = “A tomada de decisão realmente fica só na diretoria mesmo, nos níveis estratégicos. Então, assim, essas idéias que a gente passa é só para nossos coordenadores. Eu não sei se eles levam para a diretoria, para a tomada de decisão. Mas a tomada, mesmo, de decisão a gente, os colaboradores, não ficamos sabendo. É entre eles lá. E depois é passado pra nós [...] Espera a gerência decidir alguma coisa, não leva, não toma a iniciativa de dar uma sugestão ou alguma coisa, espera o que é decidido e cumpre” (BA).

EA2 = “(pausa longa) muito pouco. Eu é que dou uma ‘alfinetada’ pra poder tomar algumas ações, mas se eu for seguir o padrão da empresa eu vejo, até coloco assim, se o gerente disse que dois gerentes são gerentes estratégicos, pensantes e os outros são operacionais em torno da operacionalização da estratégia que foi desenvolvida, e tem muitas reuniões, que eu acho que eu poderia contribuir, acho até que deveria estar presente, mas não sou convocado e não sou comunicado dentro do possível tempo” (GS2).

Os depoimentos evidenciam que a alta gestão “vende” a decisão para o comitê. Ela apresenta a idéia e pede questionamentos para tomar a decisão. Enquanto a idéia não for aceita por consenso, não se toma a decisão. A negociação pode servir para apoiar ou suprimir a oposição. Esse processo decisório apresenta uma tendência para as *teorias comportamentais*. Geralmente, os tomadores de decisões podem escolher comportar-se de determinada forma para defender interesses próprios: estruturam o assunto da decisão de forma ajustada aos seus propósitos e conduzem as decisões para opções preferenciais.

Na *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*, a tomada de decisão é espontânea e improvisada pela alta gestão. Não existe um modelo ou um padrão implantado. O modelo de tomada de decisão é o racional, a alta gestão recebe as alternativas para serem analisadas e opta por uma que resolva o problema. As não-decisões referem-se aos investimentos gerais na empresa e às políticas de recursos humanos, incluindo a qualificação

do funcionário. Existe uma estrutura centralizada para a tomada de decisão nos principais executivos da empresa. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, a tomada de decisão é falha, segundo o entrevistado. Ele verbaliza que, nas decisões importantes, as pessoas não participam. Tem participado de decisões que considera sem importância. Sente-se, dessa forma, desvalorizado. Geralmente, participar de decisões gera status, e ser convocado para participar de questões irrelevantes provoca sentimentos de menos valia. Diante dessa postura, a alta gestão repassa, inconscientemente, não estar interessada em compartilhar as decisões, provavelmente porque algumas informações necessitam ser guardadas, manipuladas ou ignoradas:

EFF = “Existem coisas que, inclusive, é decidido e ficamos sabendo depois. Eu acho meio falho o processo de decisão, porque tem muita coisa que é para a gente participar mesmo, e nós não somos chamados; e pra outras coisas chamam pra a gente participar, que não adianta, não precisa” (GI).

EFF = “Eu acho que só participaria se me coubesse. Como, por exemplo, vai haver alguma mudança na devolução, já que sou eu que estou atuando no momento na função. Aí talvez por iniciativa própria mesmo. Quando minha líder quer fazer alguma mudança, coisa de momento, ela é muito explosiva, às vezes age no momento mesmo: “e vamos fazer assim”, dá a idéia. Aí eu, na minha função, vou dizer ‘não, devido a isso. Então é melhor deixar assim, mas, se for legal, a gente faz assim’. Então no mesmo instante ela arruma uma solução, porque há algumas falhas em alguns procedimentos” (BA).

Porém, para outro entrevistado que assume cargo de liderança, a tomada de decisão é satisfatória. Sente-se com autonomia suficiente. Pode significar que a alta gestão aloca o poder para posições de autoridade dentro da hierarquia como uma forma de engajamento no processo decisório:

EFF = “a empresa deixa você muito à vontade, dá total liberdade pra você tomar uma decisão de resolver alguma coisa. Eu digo por mim, por experiência [...]” (GI).

Essa empresa ainda não apresenta processos de decisão definidos, está se organizando internamente. A tomada de decisão é centralizada na alta gestão, que não deixa evidente os critérios utilizados para que seja relevante a participação do liderado. Parece convidar os liderados aleatoriamente. Dessa forma, observam-se características das *teorias inatistas*, principalmente quando a alta gestão toma as decisões e anuncia para os subordinados. O poder legítimo também aloca a tomada de decisão para posições de autoridade dentro da hierarquia.

Na *Empresa de Logística (EL)*, a tomada de decisão é realizada por sete comitês. O sistema adotado é de colegiado, identificado como gestão participativa compartilhada⁶. Existem o comitê de recursos humanos, o de marketing, de gestão (diretores e gerentes), grupo de líderes (52 participantes), compras e vendas, direção e o de líderes e compras. Os comitês de recursos humanos, de marketing e de vendas e compras são multidisciplinares, compostos por auxiliares, estagiários e líderes. Os comitês se reúnem semanalmente, exceto o grupo de líderes, que é mensal. Antes de uma reunião de comitê, os gestores solicitam sugestões e idéias aos liderados, que serão discutidas para a tomada de decisão. Caso uma decisão não atinja consenso em um comitê, é levada à discussão para o comitê de gestão, respeitando a hierarquia. O modelo de tomada de decisão utilizado é o racional, em que existe uma coleta de alternativas para serem analisadas, para, depois, uma destas, a mais satisfatória na opinião de todos, ser escolhida e operacionalizada. Em algumas situações, entretanto, o modelo é o gerencial, em que todas as alternativas são discutidas, analisando os aspectos positivos e negativos, principalmente se a decisão tem grandes consequências organizacionais. As não-decisões não foram identificadas nos depoimentos. Existe uma estrutura ainda centralizada, com tendência à descentralização na tomada de decisão. Os comitês são compostos por pessoas que exercem cargos de liderança, e a hierarquia permanece na constituição do próprio comitê. O pessoal de base participa diretamente das decisões, esporadicamente, caso seja necessário. A empresa parte do princípio de que as lideranças são responsáveis pela coleta de alternativas e pelo repasse aos liderados das decisões discutidas e selecionadas pelos comitês. Segue a análise detalhada:

⁶ “A administração participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisão seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado” (PLUNKETT, 1991 apud FERREIRA, et al., 1997, p.129).

Nessa empresa, o entrevistado (Gerência) define o processo de comitês como uma gestão compartilhada. Apesar de mencionar que existem vários comitês, ele não aborda no seu discurso a constituição do comitê do pessoal de base, mas verbaliza que um liderado é escolhido pelo seu líder para participar de uma reunião, quando houver necessidade. Vale salientar que a gestão compartilhada implica necessariamente num processo intenso de cooperação, em que todos sejam beneficiados, sem exceção, participando diretamente da tomada de decisão. É um processo de descentralização do poder, pulverizado para qualquer área da empresa. Sendo assim, observa-se que a “gestão compartilhada” na empresa não envolve plenamente o pessoal operacional. A hierarquia na tomada de decisão continua sendo mantida:

EL = “A gestão compartilhada está com 12 anos. Hoje, tudo é decidido numa gestão compartilhada em comitês. Existe comitê gerencial, comitê de diretoria, comitê de líderes, hoje com 52 líderes, onde a gente faz apresentações de resultados. Temos comitê de compras também, comitê de marca, comitê de Rh. Quer dizer, é tudo comitê compartilhado, onde não só um toma as decisões, são todos que tomam. Essa gestão de comitês, a gestão compartilhada que eu falo, é a tomada de decisão compartilhada, mas com a divisão de unidade de negócios dentro da empresa. [...] toda iniciativa do comitê de gestão é passada para o comitê dos líderes, só a grande massa (liderado) é indicada pelo líder, tudo é passado pelo liderado escolhido a grande massa, ele não escuta uma reunião geral” (GS2).

De fato, “a grande massa”, como ele (Gerência) chama, fica em segundo plano quando menciona que o liderado escolhido “não escuta uma reunião geral”. Isso pressupõe que a empresa ainda não implantou a gestão compartilhada, para o pessoal de base. A alta gestão ainda mantém a centralização na tomada de decisão na prática, sejam em questões estratégicas ou operacionais. Além disso, o pessoal de base sente que não pode opinar em aspectos básicos que lhe diz respeito, como demonstrado nos depoimentos seguintes:

EL = “A gente não tem decisão nenhuma [...]. Aconteceu um episódio agora pouco em que os colaboradores com os salários mais baixos se prejudicaram pelo benefício do almoço. O almoço antigamente, há um mês atrás, era R\$ 2,00 e pulou para R\$ 14,00, R\$ 7,00, e isso influi muito. Não influi para as pessoas que recebem bem, mas teve um acréscimo de mais de 500% aí. É um benefício? É

direito do trabalhador ter uma cesta básica, senão um almoço. Mas assim é complicado, porque eles afirmam essas coisas sem perguntar a gente, a gente só vai saber depois que o contra-cheque chegar ou senão pela rádio peão, fofoquinha, de uma fofoquinha de outro, e quando a gente vê o contra-cheque: é realmente descontado. Eles tomam as decisões sem consultar a gente” (BA).

EL = “Eu acho que alguns assuntos deveriam ser mais discutidos entre a gente, porque acho que, talvez, a gente mostrasse um caminho que fosse menos dramático na hora de implantar. Às vezes, eles deviam escutar mais a gente, e na hora da decisão eles esquecem. Eu acho que é uma falha. Mas eles não são fechados, eu acho que tudo se cria. Ele tem que pegar opiniões da empresa” (GI).

Os próximos depoimentos esclarecem que o líder é o intermediário na tomada de decisões. Embora sejam convidados alguns funcionários operacionais para participar dos comitês, estes provavelmente não se apresentam como representantes dos interesses da “grande massa”, até porque não estão organizados para tal e podem também ficar intimidados diante do poder da alta gestão:

EL = “[...] hoje a gente participa muito mais de decisões da empresa, até pra ele escutar a idéia de cada um, idéia, de todo mundo, pra saber o que é que dali sai”. (a gente, quem?) “A liderança e o pessoal de base, também, dependendo do que está se pedindo. Se é algo que vai envolver os liderados, aí também eles pegam, não todo mundo, mas pegam algumas pessoas mais fáceis pra também estar dando opinião, pra poder expor também as idéias” (GI).

EL = “[...] é só o líder. A gente dá opinião, aí ela tenta aproveitar o que a gente falou, pra vê se leva para a direção” (BA).

EL = “Cada líder tem a obrigação de fazer fluir essas informações e eles (subordinados) ficam sabendo se pode ou não participar e dá sugestão, mas já em cima do que já foi trabalhado” (GI).

O enfoque na gestão compartilhada é uma característica das teorias neocarismáticas, uma vez que o líder define os limites e pede ao grupo que tome a decisão. Porém, pelos

depoimentos acima, observa-se, na prática, uma tendência da alta gestão para um pequeno compartilhamento do poder na tomada de decisão. Dessa forma, a estrutura da tomada de decisões dessa empresa se enquadra nas *teorias contingenciais*, na qual o líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão. Alguns liderados da área de produção participam de determinados comitês, quando se necessita de uma informação mais especializada tecnicamente, bem como estagiários e auxiliares administrativos. Essa participação provavelmente possibilita que as decisões tomadas pelos comitês tenham maior divulgação para todos os funcionários.

Na *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)* as decisões estratégicas são tomadas pela diretoria. As áreas operacionais e administrativas da empresa tomam as decisões operacionais e envolvem seus liderados. O modelo de tomada de decisão é o racional. As alternativas são colhidas dos liderados e submetidas à análise. Em seguida se escolhe a alternativa que apresenta maior favorabilidade de sucesso para o problema em questão. As não-decisões são referentes a aprovação dos investimentos em cada área considerados relevantes pelas lideranças operacionais, quando a verba orçamentária não é suficiente e a própria movimentação de pessoal (promoção) dos liderados. Existe uma estrutura centralizada para a tomada de decisão em níveis estratégicos. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa os liderados também não participam das decisões estratégicas, ficando por competência da diretoria. O entrevistado enfatiza que sente necessidade de ser envolvido, já que possui cargo de liderança, informa que na sua experiência profissional anterior participava das decisões estratégicas. Segundo ele, o envolvimento é maior e determinados problemas são automaticamente reduzidos. Quando a estrutura tende a descentralização, observa-se uma maior participação tanto dos líderes operacionais quanto dos liderados, caso contrário, a centralização sempre se estabelece, por razões que se mantém ocultas:

EPL = “as tomadas de decisões fica mais em nível de diretoria, os grandes projetos, agora quando se trata do dia-a-dia aí é nosso, os grandes investimentos a gente não participa, já vem pronto de cima pra baixo, nesse ponto eu vejo como sendo falho, já participei de outras empresas em que existia umas reuniões de líderes grandes, onde estavam diretores, supervisores, gerentes todos envolvidos nos projetos pra opinar, até mesmo na fase de estudo do projeto, então nesse ponto eu vejo que a empresa precisa melhorar também, participar mais as pessoas

que exercem cargo de liderança de gestão que vão comandar pra dar opinião, tem que consultar essas pessoas o que é bom, o que não é bom, pra que quando o projeto for executado, seja por definitivo, se perde um tempo desnecessário simplesmente porque não escutou pessoas-chave que conhecem do assunto, então nesse ponto aí precisa melhorar mas sabe, agora as equipes sempre estão dando sugestões, e a supervisão sempre está acatando coisas boas, enfim entre o nível de supervisão e os liderados existe mais movimentação em relação a isso, mais participação dentro desse contexto” (GI).

Vale salientar também que o não envolvimento na tomada de decisões estratégicas parece ocasionar sentimentos de menos valia no entrevistado, evidencia uma exclusão em assuntos que pensa que lhe diz respeito. A participação consiste na criação de oportunidades para que os liderados possam influenciar as decisões que lhes afetarão. Ela assume um caráter especial de delegação, na qual o liderado obtém maior liberdade na escolha das suas responsabilidades e identifica com clareza as conseqüências do processo decisório.

Outro entrevistado (líder) também ressalta que não participa das decisões consideradas por ele como “mais importantes”. Porém, tem autonomia para tomar as decisões operacionais e colocar em prática o que foi decidido. O seu discurso demonstra que o envolvimento em decisões operacionais não é suficiente para se sentir respeitado. A participação em questões estratégicas da empresa valoriza os liderados na sua capacidade de resolver problemas e assegura que as decisões efetivas sejam feitas para o bem de uma coletividade. Ela estimula a satisfação e a motivação do liderado, contribuindo para um melhor desempenho organizacional:

EPL = “[...] a grande maioria das decisões mais importantes ela fica na parte da direção, a gente participa sugerindo criando na rotina do dia-a-dia, a melhor forma de fazer, a gente tem autonomia sobre isso, é tranquilo, mas as decisões estratégicas da empresa, como fazer, então já é mais em nível de diretoria” (GI).

O depoimento seguinte ressalta que o pessoal de base também não participa das decisões estratégicas da empresa. A participação na tomada de decisão também exige que o processo organizacional seja realizado de maneira que os recursos e responsabilidades necessários sejam extensivos aos cargos hierarquicamente inferiores, o que não acontece de fato nessa empresa.

EPL = “Em tomar decisões o funcionário não participa, tem que haver mais a participação do pessoal, aqui na empresa não existe essa ligação, deveria existir” (BA).

O entrevistado relata que os funcionários são promovidos, executam tarefas de responsabilidade da nova função, porém não recebem de imediato o novo salário. Como a decisão da movimentação de pessoal pertence à alta gestão, ela utiliza os seus recursos conforme sua conveniência e os liderados se submetem a ela. A não-decisão é uma forma de controle e exercício do poder coercitivo gerando a dependência, através da necessidade financeira:

EPL = “deveria melhorar a rapidez na classificação dos funcionários e ver o lado remunerável de alguns funcionários que no caso estão tomando conta de máquinas, isso aí precisa melhorar muito” (BA).

Já outros entrevistados sentem-se prestigiados com a participação na tomada de decisão no seu setor. Enfatiza que o superior imediato valoriza a sua contribuição. Geralmente nas organizações centralizadoras, uma pequena abertura dada na tomada de decisão já é um grande avanço para os liderados. É uma oportunidade de ser escutado e respeitado em suas opiniões e idéias:

EPL = “Participa, tem a nossa opinião e a nossa opinião aqui é válida, valorizada, às vezes têm reuniões e dizem “estamos aqui pra ouvir vocês”, mas nós sempre damos opiniões, nossas opiniões são válidas sim” (BA).

EPL = “No meu setor pelo menos a gente toma junto, claro que tem coisas que tem que fazer sozinho” (BA).

Os depoimentos revelam que a tomada de decisões estratégicas se enquadra nas *teorias inatistas*, uma vez que a alta gestão toma as decisões e anuncia para os subordinados, caracterizando a centralização. Esta atitude da alta gestão não é bem vista pelas lideranças operacionais, estas enfatizam que a sua contribuição evitaria vários problemas existentes na organização, atualmente. Quanto às decisões operacionais, observam-se as *teorias contingenciais*, o líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão. A maioria dos liderados participa das decisões operacionais, as estratégicas são de responsabilidade da alta gestão.

A *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)* apresenta uma estrutura com tendência descentralizada, composta por diretores gerais e diretores inferiores hierarquicamente que facilita um compartilhamento do poder e da tomada de decisões. Todos os funcionários participam do planejamento estratégico anual da empresa. O modelo de tomada de decisão é o gerencial, no qual todas as alternativas colhidas são analisadas minuciosamente, devido à natureza tecnológica da empresa. As não-decisões referem-se ao reconhecimento salarial dos funcionários. Eis a análise detalhada:

O entrevistado enfoca que foi criada pela empresa uma diretoria “profissional”. A postura da alta gestão propõe que o planejamento estratégico anual seja de responsabilidade de todos os funcionários da empresa, de acordo com a diretriz estabelecida por ela. Uma estrutura organizacional que tende a descentralização adota ações que promovem o envolvimento dos liderados no processo decisório, gerando o comprometimento dos mesmos no dia-a-dia. A delegação de autoridade e a responsabilidade dependem do grau de confiança adquirido pelos liderados:

ETI = “[...] com a criação da diretoria profissional, nós estabelecemos também anualmente, em cada exercício um planejamento estratégico, das ações, dos objetivos e metas; nesse momento, esse planejamento não é feito só na diretoria, são envolvidas as próprias áreas através dos seus gestores. A recomendação da minha diretoria é que envolva o pessoal, principalmente os colaboradores chaves das áreas pra que montem esse planejamento estratégico e proponham à diretoria, o que seriam os objetivos e as metas a serem alcançadas; é obvio que a diretoria dá uma diretriz, ‘nosso planejamento, a nossa meta principal é essa aqui’, e cada unidade trás o seu planejamento e isso é validado pela diretoria, e é aprovado e a gente submete esse planejamento agora ao conselho de acionistas que vai de fato aprovar aquele planejamento com aquela diretoria. E a gente, pelas experiências dos anos anteriores, isso tem sido altamente positivo porque a própria equipe tem a visão de para onde a empresa está querendo ir e ela mesma se compromete com as metas e os objetivos que elas, as pessoas, digamos, tiveram oportunidade de participar, o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão é fundamental” (GS2).

Outro entrevistado relata que não existe imposição. Cada área é responsável por suas próprias decisões. Tudo é discutido detalhadamente envolvendo todas as pessoas, conforme a complexidade e a competência da sua função. Quando a empresa opera com mercados mais imprevisíveis e processos de produção mais dinâmicos tecnologicamente, existe uma tendência a tornar-se mais descentralizada. É o caso dessa empresa porque os processos tecnológicos exigem uma rapidez nas decisões e flexibilidade na estrutura, principalmente se é direcionada para a prestação de serviços:

ETI = “[...] não vem imposto, isso é um ponto muito positivo da empresa da gente, tudo aqui é discutindo desde o cara que atende ao telefone até o superintendente da empresa, logicamente que existem assuntos e assuntos, não é tudo que é discutido dessa forma, mas alguma coisa que a gente está definindo, por exemplo, de sistema ou de operação, geralmente a gente costuma questionar o pessoal da área, e logicamente levar isso para a chefia. Todo mundo está participando do processo até porque por mais que uma coisa seja meio que imposta, definida com a sua chefia, mas quando ela chega na hora de ser operacionalizada os funcionários são questionados e geralmente isso aí faz com que a gente mude uma coisa ou outra pra não ficar exatamente como foi imposto, não existe imposição na verdade, existem idéias que são discutidas e colocadas em prática” (GI).

Algumas decisões da alta gestão são apenas comunicadas, mas o entrevistado, mesmo sendo operacional, sente-se participante do processo. O grau de descentralização varia com o tempo e as circunstâncias. Existem circunstâncias que pedem uma certa centralização, tais como as influências ambientais do mercado, as pressões competitivas e o custo elevado de determinadas decisões:

ETI = “[...] sempre que quando tem uma tomada de decisão, nosso gerente sempre junta o setor no auditório, passa, conversa, a gente sempre dá uma sugestão também. Muitas das decisões já vêm tomada, são comunicadas só, mas por exemplo no setor algumas decisões a gente entra no bom senso, a gente conversa, deixa dar opinião” (BA).

Em síntese, o processo de tomada de decisão na *ETI* demonstra na sua prática que o líder estabelece os limites e pede ao grupo que tome a decisão, este tipo de ação é uma

característica das *teorias neocarismáticas*, onde o compartilhamento das decisões traz o comprometimento e a satisfação dos liderados dentro da organização. A participação de todos os funcionários no planejamento estratégico é um diferencial para que os processos sejam mais rápidos.

Segue o quadro resumo da categoria ‘processo de tomada de decisão’, para que os dados sejam apreciados sinteticamente:

QUADRO RESUMO DA CATEGORIA - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

EA1	Características das teorias contingenciais , onde o líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão. O paternalismo e a questão do parentesco dificultam a tomada de decisão.
EA2	A atitude da alta gestão apresenta uma tendência para as teorias comportamentais onde o líder principal “vende” a decisão para os subordinados. Ele apresenta a idéia e pede questionamentos para tomar a decisão. Enquanto a idéia não for aceita por consenso, não se toma a decisão.
EFF	Observam-se características das teorias inatistas , principalmente quando a alta gestão toma as decisões e anuncia para os subordinados. O poder legítimo também aloca a tomada de decisão para posições de autoridade dentro da hierarquia.
EL	A estrutura da tomada de decisões se enquadra nas teorias contingenciais . O líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão.
EPL	A tomada de decisões estratégicas se enquadra nas teorias inatistas , uma vez que a alta gestão toma as decisões e anuncia para os subordinados, caracterizando a centralização. Quanto às decisões operacionais, observam-se as teorias contingenciais , o líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão. A maioria dos liderados participa das decisões operacionais, as estratégicas são de responsabilidade da alta gestão.
ETI	o processo de tomada de decisão demonstra na sua prática que o líder estabelece os limites e pede ao grupo que tome a decisão, este tipo de ação é uma característica das teorias neocarismáticas , onde o compartilhamento das decisões traz o comprometimento e a satisfação dos liderados dentro da organização. A participação de todos os funcionários no planejamento estratégico é um diferencial para que os processos sejam mais rápidos.

As empresas têm em comum que a participação em decisões estratégicas pertencem a alta gestão e as decisões operacionais são compartilhadas com o pessoal de base em graus de participação diferenciados.

O processo de tomada de decisão apresenta a formação de comitês nas empresas *EA1*, *EA2* e *EL*. Esta estrutura atual caracteriza-se como um modelo em busca de tornar as empresas descentralizadas, porém na prática os objetivos são diferenciados, detendo-se nos controles dos processos (*EA1*), nas melhores práticas de gestão praticados no mercado (*EA2*) e na gestão participativa compartilhada (*EL*). Estas três empresas apresentam um

direcionamento para as teorias contingenciais, especificamente a teoria do estilo líder / participação – modelo de tomada de decisão que enfatiza o grau de participação dos liderados, bem como a abertura da liderança para compartilhar o poder. Esta teoria identifica cinco estilos de liderança: as abordagens autoritárias (Autoritário I - AI, Autoritário II - AII), as abordagens consultivas (Consultivo I - CI, Consultivo II - CII) e as abordagens totalmente participativas (Grupo II - GII). E observa-se o uso direto e indiretamente destas abordagens na prática das empresas citadas acima.

Quanto à empresa *EFF*, como os seus processos ainda estão sendo estruturados, a tomada de decisão pertence ao poder legítimo como uma forma de manter o controle. A teoria dos traços está em evidência porque o comportamento de um diretor é direcionado para a produção, apresentando perfil enérgico e o outro para as relações interpessoais, apresentando perfil mais tranqüilo e calmo.

A empresa *EPL* apresenta a prática de duas teorias: inatista e a contingencial. A teoria inatista não se apresenta especificada. Já a teoria contingencial envolve uma prática participativa da tomada de decisão, característica da teoria do estilo líder / participação – modelo de tomada de decisão.

A empresa *ETI* demonstra práticas das teorias neocarismáticas, especificamente a teoria integrativa: transformacionais, embasadas em valores, quando desenvolve o estímulo intelectual dos liderados, encorajando-os a reflexão, a racionalidade cuidadosa de solução dos problemas, principalmente no planejamento estratégico anual da empresa.

3.4.3 Comunicação

O referencial teórico sobre a categoria ‘comunicação’ aborda como as informações são processadas em relação à credibilidade, à comunicação ascendente e ao jargão existente na empresa.

Na *Empresa Alimentícia I (EAI)*, a alta gestão está orientada para o funcionário, estimulando relações amigáveis e confiantes. Os líderes ao participarem das reuniões de comitês processam as informações e comunicam aos seus liderados através também de pequenas reuniões, murais, quadros de aviso e intranet objetivando dar ciência dos indicadores de desempenho, decisões tomadas, metas alcançadas ou não, sugestões de melhorias, segurança do trabalho, resultados financeiros, entre outras. A implantação da

“Gestão à Vista” tornou a comunicação transparente, repassando os resultados da empresa. Quanto ao relacionamento entre o líder e o liderado observa-se um distanciamento na interação. A alta gestão tem uma boa credibilidade, as promessas são cumpridas. A comunicação ascendente se processa com maior frequência, porque a alta gestão prima pela proximidade com os funcionários. O jargão expressivo da empresa é de que todos são “uma família”. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa, segundo os entrevistados, a comunicação e o relacionamento são valorizados pela alta gestão. O vínculo se constrói na relação com o outro. A identidade funcional do funcionário e da alta gestão assumem um caráter de modelo, objeto, sustentação ou de adversário simultaneamente. O modelo se estabelece quando o indivíduo se identifica com o outro. O objeto surge quando existe um investimento do amor e do ódio. E a sustentação ou o adversário, quando a construção de ligações de solidariedade ou não, estão presentes na relação. Portanto, a forma de relacionamento abarca a identificação, o amor, a hostilidade e a solidariedade que estão presentes na identidade funcional como funcionário e como diretor:

EAI = “A nossa diretoria quando cruza o caminho com o funcionário dentro ou fora da empresa, eles tratam o funcionário como se fosse um amigo, eles não são como as pessoas que têm, digamos, o rei na barriga, que não fala com o subordinado. Eles sempre procuram dar atenção, procuram falar amigavelmente, tratar de uma forma humana. Quer queira, quer não, aumenta mais ainda o vínculo dos profissionais com a empresa” (BA).

Apesar da alta gestão direcionar-se para o relacionamento, outro entrevistado sente a necessidade de uma comunicação mais íntima. Deseja saber o que o líder (diretor) pensa a seu respeito. O entrevistado declara que o distanciamento gera falta de confiança, porque a comunicação tornar-se formal e superficial. A identidade funcional de diretor impõe de imediato o uso da racionalidade e sua atenção direciona-se para administrar, organizar, controlar os processos organizacionais e o desempenho geral dos funcionários. As atribuições do cargo impõem que a interação líder e liderado se estabeleça em camadas mais superficiais do relacionamento. Para o liderado a aproximação com o diretor constitui um universo simbólico de status, de valorização pessoal e de ser pertencente à escala de prioridade dele.

Quando isto não acontece, a confiança caracterizada como uma expectativa positiva de lealdade cede lugar à frustração e ao distanciamento na relação:

EAI = “O meu diretor, eu não quero dizer que sou desconfiado dele, quero dizer que a distância entre o relacionamento, às vezes deixa um pouco, como é que eu posso usar a palavra (silêncio) inseguros. Confiança e desconfiança geram uma certa insegurança, pra se espelhar nos nossos líderes a gente precisa de confiança, então eu confio, eu tenho uma vivência muito boa com o meu líder e eu já tenho essa confiança, já existe, eu tenho ela guardada comigo porém, não sei qual é o segredo pra que a gente possa manter essa confiança, eu sei que é um relacionamento, a confiança só se constrói se você tiver um bom relacionamento, se você tiver transparência na conversa, no diálogo. [...] Você sabe que todo liderado precisa de um líder prático, trocar idéias, pra conversar, pra discutir assuntos, pra que você se sinta confiante, então é essa dificuldade. A confiança ela vai acabando a partir do momento que você se distancia” (GI).

Quando a interação diminui e a comunicação localiza-se em camadas superficiais no relacionamento, surge a racionalidade que muitas vezes é simbolizada por números. O indivíduo deixa de ser um agente relacional e transforma-se num número para a organização (sujeito-objeto), ocorrendo assim à despersonalização e os verdadeiros sentimentos são ocultados naturalmente. Relatado no depoimento abaixo:

EAI = “Existe uma pergunta muito grande. Nós temos os indicadores que os números não mentem, então para cada gestor existe um indicador e seu trabalho é representado por número. Quando chega no final do mês, quando vou apresentar meu relatório eu não sou conhecido pelo meu nome, eu sou conhecido pelo número, o número que eu represento eu sou responsável por ele” (BA).

A organização ao despersonalizar o funcionário aciona as defesas inconscientes do mesmo contra seus impulsos e suas angústias. As trocas com a organização permanecem imaginárias e na realidade a comunicação torna-se um problema na empresa de uma forma geral. As informações e os sentimentos deixam de ser transparentes e os problemas são tratados superficialmente. O depoimento da diretoria abaixo se apresenta desprovido de sentimento e empobrecido quanto ao significado da comunicação que os liderados parecem desejar construir na empresa:

EAI = “Comunicação como um todo é um problema em toda empresa, por mais que você tenha comunicação sempre ainda vai ser pouco; na área industrial pra área administrativa, eu ainda sinto uma certa dificuldade. Dentro da área industrial em cima dos conceitos que eu venho aprendendo nesses cursos, eu procurei gerar dentro do meu grupo e até começar a externar agora para os outros, as outras necessidades da empresa, essa comunicação da gente está interado com tudo que acontece na empresa, eu venho batalhando muito pra que as pessoas tenham essa visão sistêmica da empresa, não adianta, eu estar fazendo um processo aqui, e o outro lá do outro lado não estar sabendo, que querendo ou não isso vai afetar o outro lado, seja positiva ou negativamente” (GS2).

Esse empobrecimento quanto ao significado da comunicação dificulta a relação e o sentimento de identidade do indivíduo perante a organização. Sua identidade relaciona-se com as atividades da sua função e com as trocas vivenciadas psicologicamente pelo contato com o outro, seja líder ou colega de trabalho, e materialmente pelo resultado do seu trabalho, obtendo conseqüentemente o seu sustento.

Diante do exposto, os depoimentos evidenciam comumente um desejo de uma comunicação autêntica que porventura ainda não aconteceu, característica das teorias neocarismáticas. As informações continuam centralizadas na liderança. As relações promovem um bom relacionamento entre líder e liderado e ao mesmo tempo um certo distanciamento minado pela racionalidade das informações. Sendo assim, pode-se concluir que existe a presença das *teorias comportamentais*. As angústias e as ansiedades no relacionamento ainda não são expressas naturalmente e tratadas na relação entre líder e liderado. Na prática, a abertura para a expressão dos sentimentos ainda não é percebida e vivenciada pelos liderados.

Na *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, os líderes não se preocupam em repassar as informações obtidas nas reuniões dos comitês. O liderado não se sente participante de um processo de comunicação. Quanto ao relacionamento entre líder e liderado observa-se além do distanciamento na interação, uma falta de valorização pessoal. A alta gestão e demais lideranças têm uma relativa credibilidade, devido ao que não é revelado. A comunicação ascendente mantém a hierarquia. O jargão expressivo é de que existem várias “culturas” dentro da empresa, precisando criar uma identidade própria. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, o entrevistado enfatiza que as informações não são repassadas para o pessoal de base e comenta que pode ser uma postura estratégica da empresa. A angústia e a ansiedade geradas pela falta de informação, leva o liderado a intuir que existe algo oculto que não pode ser revelado. Esta falta de informação percebida pelo liderado anuncia que o poder e a autoridade estão em evidência para garantir e manter o controle na organização. As defesas inconscientes dos liderados são acionadas para suportar a frustração de que a organização não é o que se pensa e o que se deseja, é evidente quando o entrevistado utiliza a expressão ‘*eles ficam meio assim*’ :

EA2 = “às vezes assim o colaborador, a parte operacional ela não fica sabendo exatamente o que é que está faltando ao todo pela empresa. E fica muito superficial, também não sei se é uma forma estratégica da empresa de não revelar tudo para os colaboradores não sei se está no planejamento estratégico, mas eu acho que deveria ter mais transparência para os colaboradores, às vezes eles ficam meio assim” (BA).

Outro entrevistado relata que a comunicação é uma necessidade da liderança para atuar com transparência. Refere-se também a existência de várias culturas dentro da empresa e a um “espaço vazio” que deve ser preenchido na comunicação. Este entrevistado parece perceber também que existe algo que não tem sustentação na relação com a empresa. O espaço vazio poderá ser interpretado de duas formas: primeiro, as contradições existentes na organização e segundo, a falta de uma identidade própria, uma vez que ela abarca várias “culturas”. Em relação às contradições, a empresa se apresenta como uma estrutura que promove o prazer do convívio, do sentimento de utilidade como pessoa, da relação da confiança e ao mesmo tempo demonstra ao contrário, quando os fatos são ocultados pelos jogos de poder. Ela é vista como sedutora e ameaçadora simultaneamente, tanto na comunicação como nos vínculos afetivos criados na relação geral entre funcionários. Este papel dúbio cria um espaço vazio, porque o liderado não sente segurança em investir o seu afeto na sua relação com o trabalho, porque ora a empresa lhe dar prazer (salário, contato), ora lhe ameaça (demissão, desqualificação como sujeito).

Quando existe a identidade organizacional cria-se um ‘útero’ acolhedor, uma estabilidade, um eixo de coesão que promove a segurança quanto aos princípios, valores e propostas da empresa. A pulverização de diferentes formas conceituais e práticas da liderança gera um processo dinâmico, porém cria inconscientemente uma sensação de um vazio, por

falta de um eixo central, de uma direção, existindo uma turbulência de informações que podem ser seguidas ou não. O liderado fica confuso e a tendência é tornar-se passivo diante das situações:

EA2 = “[...] a empresa está crescendo muito rápido, se ela não trabalhar com comunicação a situação tende a piorar, porque todo dia é gente nova, trazendo culturas que são distintas, se isso não tiver bem alinhado, se a empresa não tiver claramente definida o que ela quer, como ela quer se comunicar porque também, não é o salário. Eu focaria mais na comunicação pessoal do que numa revisão de tabela salarial, a questão do espaço vazio, que se chama ‘lei do Ricardão’, se a gente não ocupa com verdade, com transparência o espaço na mente do nosso colaborador, esse espaço vazio vai ser ocupado por alguma coisa, ou por fofoca, ou por sindicato, ou a gente chama ele de Ricardão, então alguém vai ocupar esse espaço e realmente na empresa onde eu trabalhava só ocupou o sindicato, então quando a gente retomou esse local, a gente nem deu aumento e recuperou o grupo. Eu acho que comunicação seria onde a empresa deveria investir, existem falhas na comunicação entre setores e dentro dos próprios setores” (GS2).

Para outro entrevistado os problemas de comunicação é falha da própria liderança porque não tem qualificação ou se tem, não usa suficientemente os canais apropriados de expressão. Segundo ele, a liderança não considera e valoriza o liderado como pessoa. A comunicação é um processo de expressão e de escuta. Para o liderado, fazer parte deste processo, significa obter valorização pessoal, respeito mútuo e consideração. Caso contrário, acarreta o descontentamento, a desmotivação e a passividade:

EA2 = “Na comunicação eu digo mais assim, falha do desenvolvimento dessas pessoas, porque você tem encarregados, tem supervisor, tem gestor mesmo, gerente, mas quando você vai descendo, quem está em mais contato com a turma lá de baixo, e que é a grande massa são os encarregados, na minha opinião os encarregados não tem um nível bom, não tem nenhum nível de formação escolar bom e nem uma preparação também boa então isso, como você falou no começo como está a liderança como um todo, e eu acho que cometeu uma pequena falha e eu esqueci de olhar pra baixo e eu olhei no todo lá em cima, então nós temos gerentes bons, mais preparados, mais informados, capacitados em comunicação e tal, mas o grande rebanho mesmo está lá embaixo e eles são liderados como um

pastor e uma capacidade menor. [...] o subordinado fala 'não, eu tive isso e aquilo e o encarregado não me falou nada e não sei quanto eu vou pagar' então o encarregado não comunica nada lá na sala pra eles, é só para exigir deles" (GI).

Os depoimentos enfatizam que as informações não são repassadas como se propõe. Elas permanecem centralizadas na liderança. O líder escolhe o que deve ser ou não dito para os liderados. Esta postura é uma característica das *teorias comportamentais*. A transparência das informações também não ocorre nessa empresa. É apenas um desejo de todos os liderados.

Na *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*, a conduta da alta gestão não promove a transparência da comunicação e conseqüentemente o repasse das informações. O relacionamento entre líder e liderado é permeado de conflitos, insatisfações e sentimentos de menos valia. Existem problemas de ruídos e distorções no cotidiano que força o funcionário a adotar uma conduta social individualista. O que é ocultado influencia negativamente na credibilidade da alta gestão e das demais lideranças. O liderado tem acesso à alta gestão com facilidade. Porém, esta mantém o poder legítimo em evidência em qualquer processo de negociação. O jargão expressivo não é evidente nessa empresa, porém a expressão que mais aparece nos depoimentos é que a “empresa precisa melhorar” em processos e investir nos funcionários. Segue a análise detalhada:

O entrevistado aborda sobre as falhas no processo de comunicação interpessoal e intergrupar que geralmente ocasionam conflitos com as lideranças e os subordinados. Ele afirma que adota inicialmente a comunicação oral (telefone) e depois a escrita (e-mail) para evitar ruídos e distorções. A comunicação oral proporciona oportunidades maiores para solucionar questões e esclarecer dúvidas, a codificação da informação é rápida e o ciclo do feedback é de imediato. Enquanto que a comunicação escrita (e-mail) exige uma precisão mais exata da linguagem porque provoca lentidão para ser decodificada, caso o transmissor não se expresse de forma compreensível. Além disto, a comunicação pode ser armazenada e recuperada posteriormente. Dependendo do objetivo pode servir de documentação. O tipo de comportamento adotado pelo entrevistado demonstra que existe pouca confiabilidade entre os funcionários. As situações vivenciadas na empresa atualmente, exigem que as pessoas se

protejam da melhor maneira, adotando uma conduta social do individualismo que pode ser patológica ou não:

EFF = “muito falho às vezes o entender (pausa rápida), hoje pra mim passar um e-mail, a gente tem que ter muito cuidado no que vai falar, porque a gente às vezes fala uma coisa e entende outra, então eu sempre, assim na comunicação, além de passar um e-mail, eu ligo. Ligo, falo com o líder, comunico, digo, depois passo um e-mail” (GI).

Quando a estrutura da comunicação na empresa tende a uma patologia nos relacionamentos, lentamente o liderado assume condutas individualistas e competitivas. Surge uma ambigüidade nas relações humanas que parte da cordialidade para a agressividade e para o descuido com o trabalho do outro. A ajuda mútua praticamente é inexistente. Ressaltado pelo depoimento que se segue:

EFF = “Eu acho que precisa melhorar mais a comunicação, entre os setores aqui entre os líderes, porque às vezes a gente entra em atrito exatamente por conta disso, como eu falei sempre puxam para si, aí eu acho que deveria ter mais participação um do outro, pra a gente saber conhecer mais como é os outros departamentos, e assim conseqüentemente ser mais maleável nesses problemas de cada um, porque às vezes tem um problema, que o outro departamento tem que resolver, e a gente tem que ficar esperando, não pode, vá, corra faça isso, e a gente fica cobrando, não tem que esperar. Acho que deveria ter uma comunicação entre os líderes pra tentar amenizar, a gente tem muito atrito por conta disso, não conhece o problema do outro e fica cobrando, que é pra ser resolvido logo. Seria bem melhor se tivéssemos mais comunicação entre os departamentos” (BA).

Outro entrevistado enfatiza que as lideranças impõem determinadas condutas aos liderados, ocasionando conflitos e desmotivação. A vida privada ameaçada na impossibilidade de gozar do lazer e do descanso sem uma prévia comunicação é uma característica da dominação do líder sobre o liderado:

EFF = “Por que na hora de pedir alguns favores, de se expressar, de pedir alguma coisa em termo de material, em termo de ajuda, se eu preciso que você fique hoje na empresa mais vinte minutos, você tem que saber como pedir, como se expressar com o funcionário e não chegar assim ‘ hoje você vai ter que ficar

até certa hora' é isso que acontece com alguns líderes e isso deixa a pessoa muito desmotivada”(BA).

No próximo depoimento, o mesmo entrevistado queixa-se dos procedimentos de comunicação da alta gestão. Verbaliza sua insatisfação com a não transparência das informações em relação às metas alcançadas atualmente. Sente-se discriminado quando sabe que outras pessoas recebem a informação e ele não tem acesso. O discurso do liderado demonstra que a organização deveria garantir o respeito e a coerência nos procedimentos, fortalecendo a auto-estima e a valorização pessoal dos funcionários. Quando isto não acontece o relacionamento torna-se frágil, gerando a angústia e a ansiedade provocada pela dominação surgida do poder centralizador:

EFF = “ Tem uma parte que a comunicação é transparente tem outra parte que não é, e tem coisa que a gente faz que a empresa mostra pra gente que fez e tem coisa que ela fez e não mostra pra gente, isso às vezes é falho por que se a empresa bate uma meta, antigamente mostrava, hoje a empresa bate uma meta e no momento não está sendo falada, só fala para algumas pessoas, e isso contribui muito com o funcionário que realmente trabalha dentro da empresa, por que se eu estou contribuindo pra você que é o vendedor e eu sou da área de estoque de preparação, eu estou lhe ajudando a despachar, se eu não despachar você não vai conseguir bater sua meta, se você conseguir bater sua meta, você vai ficar muito grato por ele ter despachado o seu produto”(BA).

A empresa apresenta-se imatura no seu processo de comunicação. Há pouco entendimento do trabalho de cada um e as lideranças demonstram um comportamento pouco facilitador para a resolução dos problemas e realização das tarefas. Percebe-se que os setores se fecham entre si e centralizam as informações. Esta atitude é evidenciada nos estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) abordados pela *teoria comportamental*, especificamente a teoria do campo social.

A *Empresa de Logística (EL)*, é dividida em unidades de negócios. Estas são um *design* constituído em cima de agrupamentos (segmentos industrial, comercial, logística, etc). Cada setor é agrupado com sua posição hierárquica e encoraja uma forte coordenação, isto é, a unidade de negócio é vista como uma empresa específica dentro de uma organização,

delegando ao gerente ou diretor da unidade, autoridade e poder de decisão. Este modelo de gerenciamento divisional está associado diretamente à descentralização e à delegação de autoridade.

Nessa empresa, a comunicação é focada na própria unidade, isolando os membros de outras unidades. Estas se tornam diferenciadas em várias orientações, tais como: metas, perspectivas de tempo, estilos interpessoais de interação e graus de formalização das estruturas. O resultado disto, é que cada unidade desenvolve uma propensão a focar estreitamente seus próprios problemas, enquanto se separa mais rapidamente dos problemas do restante da organização. A comunicação interna de cada unidade de negócio é considerada relativamente satisfatória. Quando uma unidade precisa de informações da outra, a comunicação é bastante precária por conta da competição. O sistema de unidades de negócios promove o egocentrismo, a superação dos próprios limites e a valorização do sucesso individual das unidades, através das metas estipuladas. A credibilidade da alta gestão e das demais lideranças fica comprometida quando são repassadas informações sigilosas da unidade, evidenciando jogos de poder envolvidos. O liderado tem acesso à alta gestão com facilidade, porém é estimulada a manutenção da hierarquia. O jargão expressivo é “as unidades de negócios e suas metas”. Segue a análise detalhada:

O entrevistado verbaliza que existe um relacionamento discriminatório entre as lideranças das unidades de negócios. A própria estrutura de unidades de negócios propõe uma conduta social individualista, gerando intrinsecamente a competição. Os vínculos afetivos organizacionais são quebrados por conta da cobrança sobre o outro, da estipulação das metas e obtenção de resultados. A superação dos próprios limites, a valorização do sucesso individual são práticas ideológicas da estrutura de unidades de negócios. A competição é baseada na perseguição de objetivos personalizados, isto é, cada funcionário tenta alcançar como pode, as metas estipuladas, sem ter a oportunidade de negociar os procedimentos estipulados. E o que ressaltam os depoimentos abaixo:

EL = “Como hoje é subdividida em uma unidade de negócios, então fica muito uma unidade discriminando a outra, não existe uma união, o maior dilema aqui é a tropa da gerência que presta serviço à empresa e às demais empresas do grupo, então é um cobrando do outro o serviço prestado pelo serviço por unidade. É aquele dilema, se você cobra do outro, você quer um bom serviço, isso quebra muitas vezes a continuidade da comunicação daquela amizade da forma de

trabalho, é a questão das unidades, não serem e não pensarem como se fosse uma mãe só, pensam cada um por si, não pensam num todo” (GS2).

EL = “[...] como aqui são unidades de negócios, então com os outros departamentos você não consegue, as pessoas são mais fechadas, não são tão comunicativas, você pede, parece que estão fazendo favor, parece que não é da mesma empresa, você está indo para um lado e as pessoas estão vindo para outro. Ter um joguinho de cintura e tentar levar, porque senão você não consegue muita coisa não” (GI).

Outros entrevistados (pessoal de base) também percebem a falta de comunicação, os problemas de relacionamento, a desqualificação do outro e a dificuldade de realização da tarefa não só entre as unidades de negócios, mas dentro dos setores da própria unidade. A necessidade específica de superar os próprios limites é reforçada pela própria necessidade individual de sucesso, focar a melhoria das suas competências, vencer a si próprio, glorificar suas expectativas, suas representações e modelos mentais, condicionando o seu resultado de hoje como garantia de um futuro melhor são frutos de uma estrutura social competitiva da sociedade, assimilada pelo indivíduo e refletida na organização. O simbolismo mental existente de que o liderado ao passar informações ao outro facilita o seu trabalho e garante o sucesso da unidade ao qual pertence, em detrimento da sua, ocasiona desconforto e a tendência é travar o processo de informação:

EL = “Eu vejo muita dificuldade de comunicação entre outros setores em questão da própria coordenação, mesmo onde trabalha. Precisa de algumas informações de alguns setores que não passam, a gente tem que ficar em cima, deveria ter uma comunicação, a gente está pedindo uma coisa e ele retribuísse da mesma forma, pra a gente trabalhar igual, mas às vezes a gente tem dificuldade, se torna até chato, você está cobrando insistentemente uma coisa. Eu acho que são problemas da coordenação, você já vai se deparar com a coordenação, já pra vê se antecipa em cima da hora, às vezes fica lento, termina atrasando o serviço da gente mesmo, como profissional” (BA).

EL = “A comunicação aqui, eu não vou dizer precária, mas deixa a desejar muito, principalmente via telefone. Você vê três toques e ninguém atende, aí deixa a desejar muito, não é pra precário, mas deixa a desejar” (BA).

Por ser uma estrutura empresarial que estimula o individualismo; o sentimento de solidariedade, a integração e a participação estão no momento subordinados ao egocentrismo. Na medida que o prazer do isolamento for substituído por uma construção coletiva, a solidariedade, a integração e a participação serão valorizadas e entrarão em cena, porque são inerentes ao processo grupal. É o que ressalta o depoimento abaixo:

EL = “quando a gente se reúne e percebe que precisa mudar, o envolvimento não há uma interação maior, uma comunicação maior, uma interação não só de trabalho, mas que haja uma interação maior para que o trabalho flua melhor, então uma interação entre os liderados, alguma coisa a mais, sem ser só a rotina de trabalho, ser mais maleável, acesso um ao outro” (GI).

Outro entrevistado (líder) enfatiza que as informações discutidas nos comitês sobre determinada unidade, geralmente são repassadas para outra unidade, sem que a liderança local tenha oportunidade de anunciar primeiro para os seus liderados. Essas informações podem causar transtornos na unidade envolvida. A falta de interação entre as lideranças, bem como a falta de sigilo para com determinadas informações que não lhes pertencem é mais uma evidência do individualismo presente na empresa. O desprovimento de uma análise crítica sobre a repercussão de determinada informação, pode refletir o não interesse pelo bem comum de uma coletividade, bem como jogos de poder envolvidos:

EL = “Chega nos nossos subordinados primeiro do que na gente, como nós temos que comprar idéias e passar aquilo da melhor forma possível para os nossos subordinados, às vezes nós não conseguimos contornar uma coisa que já está fora de plano, é muito mais difícil do que você chegar e passar. Eu sei as particularidades da minha equipe, sei como é a forma que eu vou levar aquela mudança que está ocorrendo, e a gente sabe que a base da empresa é a que vai fazer, então passe primeiro pra gente (setor responsável), para a equipe de outro setor não vazar que a gente vai trabalhar de tal forma. Não é bem vazar é que uma unidade sabe primeiro, a liderança daquela unidade informa aos seus liderados e não guarda segredo” (GI).

Todos esses depoimentos a respeito da comunicação demonstram que as informações são centralizadas na liderança, acarretando a informalidade nos bastidores. A cooperação, a participação e o trabalho em equipe são desvalorizados no individualismo. Estas situações evocam aspectos das *teorias comportamentais*. A referência sobre o cumprimento das metas supõe a prática das *teorias contingenciais*.

A *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)* é dividida em seis unidades de negócios (fábricas) e apresenta a mesma configuração problemática da *Empresa de Logística (EL)*. A credibilidade da alta gestão e das demais lideranças é relativa devido à falta de transparência das informações. A alta gestão seleciona os liderados que podem atender e ter sua atenção. Dessa forma, limita o acesso dos liderados e a hierarquia é preservada. O jargão expressivo não é evidente nessa empresa. Segue a análise detalhada:

Os entrevistados enfatizam que a comunicação é considerada satisfatória dentro das fábricas. Porém, quando se necessita obter informações em outra fábrica, surgem os jogos de poder, a falta de transparência e a centralização das informações. Uma das primeiras ações do poder é controlar a informação. Sem informação não se sabe as estratégias, os parâmetros, os procedimentos e os recursos que serão utilizados na organização. Tudo será um elemento surpresa, uma situação difícil de manejar na prática, devido à falta de informações para se fazer uma análise aprimorada. Então, a informação não revelada é um triunfo do poder:

EPL = “não é transparente não, são poucas pessoas que usam de transparência. Eu vejo assim, em determinados momentos ela flui bem, e em determinados momentos eles (líderes) guardam segredo. Eles particularizam algumas coisas aqui, pra eles, mas precisa também melhorar entre os líderes das fábricas, agora, em cada fábrica em si eles se comunicam bem. Mas, tem que ser interativa, ser dinâmica, precisa saber trabalhar mais isso” (GI).

EPL = “Na realidade falta melhorar, maior integração entre as áreas, acho que falta uma interligação das áreas, não existe a comunicação entre os líderes. No meu setor a comunicação é transparente, existe entre líder e liderado, é transparente e com sinceridade, não dá pra você perceber a comunicação entre os outros setores”(BA).

Já outro entrevistado percebe que existem problemas de comunicação dentro da própria unidade (fábrica), reconhece que a capacidade de escuta precisa ser mais desenvolvida entre os líderes, os liderados e na relação líder-liderado. Porém, os ruídos na comunicação não interferem nas relações interpessoais de uma forma geral, segundo o entrevistado:

EPL = “As relações entre o pessoal são boas, só que as pessoas querem ter razão na maioria das vezes no que fala, fala-se muito e escuta-se pouco. Acho que precisa melhorar esse circuito dentro da fábrica, se comunicar melhor para que os processos fluam melhor, isso não está ligado totalmente as relações pessoais, e as relações na empresa são agradáveis, me sinto muito bem” (GI).

As percepções diferenciadas dos entrevistados implicam que o processo da comunicação sempre terá momentos satisfatórios e insatisfatórios, conforme o momento vivenciado. Os depoimentos revelam também que as informações são centralizadas pela liderança. As lideranças podem reter ou não as informações em benefício próprio. Esta ação é uma abordagem das *teorias comportamentais*.

A *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)* por ser uma prestadora de serviços, valoriza a comunicação entre os setores, porque o atendimento ao cliente é prioritário. A credibilidade da alta gestão e das demais lideranças é alta, devido à participação dos liderados no planejamento estratégico anual, gerando confiança e comprometimento. O liderado tem acesso fácil à alta gestão. O jargão expressivo é a linguagem tecnológica. Segue a análise detalhada:

Os entrevistados afirmam que a comunicação é transparente e valorizada por todos da organização. O pessoal de base que atende diretamente o cliente, demonstra a preocupação em utilizar uma linguagem que seja entendida por ele. O bom relacionamento e o registro do que acontece na relação com o cliente dirimi as dúvidas e corrigi as possíveis falhas e a falta de comunicação. A sinceridade, o respeito e a harmonia nas relações implicam em cordialidade, companheirismo e participação:

ETI = “A comunicação é uma coisa boa, ótima, pelo menos no setor que eu trabalho. Não tem nenhum problema, é tudo comunicado, a gente sempre procura documentar tudo direitinho, a maior parte, a questão mesma é a organização em relação a prazo com o cliente” (BA).

ETI = “[...] são transparentes sim, procuramos registrar por e-mail, quando vamos falar com o cliente, tentamos ser técnico porque temos que dar uma explicação técnica, mas sendo claro, não procurando também ser tão técnico assim, porque o cara não vai entender lá do outro lado” (BA).

Outro entrevistado (líder) enfatiza que prima pela qualidade e transparência da comunicação. O atendimento ao cliente exige que os canais e os procedimentos operacionais sejam utilizados adequadamente para não ocasionar grandes conseqüências e prejudicar a imagem da empresa. Segundo o entrevistado, surgiram alguns problemas operacionais porque alguns liderados estavam desatentos aos processos que deveriam ser utilizados. A relação do líder com o liderado é permeada pelas pequenas ou grandes divergências de desempenho das atividades. A exigência pela perfeição das tarefas é um universo hiper funcionalista e racional e o liderado é medido e comparado aos outros. Esta realidade empresarial atual entende o indivíduo como um ser programado para exercer funções conforme os critérios pré-estabelecidos:

ETI = “a comunicação tem tido problemas de vez em quando, nós estamos procurando usar todos os canais, óbvio, temos a imagem da empresa, gera um problema porque você vê pessoas fazendo de um jeito e o processo diz que é de outro, aí às vezes fala, ‘porque eu não sabia que era assim’, a gente vem tentando melhorar a comunicação, tem que ser transparente, e quando há alguma falta gera um problema sério” (GS2).

Já para outro entrevistado, a liderança precisa compartilhar mais a informação operacional. O planejamento estratégico já é bem discutido com todos. Compartilhar o poder implica em delegar tarefas e passar as informações necessárias. Caso o líder não esteja preparado e maduro no exercício do comando, surge o receio de perder o poder:

ETI = “[...] meu líder às vezes não compartilha muito do que tem, nossa equipe é pequena, então às vezes o não compartilhamento de informação torna difícil para você na ausência dele poder responder, aí passa muito por algumas saias justas por causa disso, mas a questão de mais compartilhamento da informação operacional, não a informação estratégica porque a gente tem com relação ao planejamento de tudo, é bem discutido, é mais questão operacional mesmo a informação, um passa, um não passa, falha de comunicação mesmo, é isso” (BA).

Em conclusão, pode-se presumir que, o grande salto na comunicação é o compartilhamento das informações referentes ao planejamento estratégico da empresa. Quando isto fica evidente, cria uma satisfação no operacional, mesmo que ocorram alguns problemas cotidianos são contornados e compreendidos com facilidade. A transparência das informações é uma prática das *teorias neocarismáticas*. As responsabilidades são compartilhadas com a equipe e existe a ênfase na moral e na integridade.

O quadro resumo da categoria ‘comunicação’ apresenta sinteticamente os dados analisados:

QUADRO RESUMO DA CATEGORIA - COMUNICAÇÃO

EA1	As informações continuam centralizadas na liderança. As relações promovem um bom relacionamento entre líder e liderado e ao mesmo tempo um certo distanciamento minado pela racionalidade das informações. Sendo assim, pode-se concluir que existe a presença das teorias comportamentais . As angústias e as ansiedades no relacionamento ainda não são expressas naturalmente e tratadas na relação entre líder e liderado. Na prática a abertura para a expressão dos sentimentos ainda não é percebida e vivenciada pelos liderados.
EA2	Os depoimentos enfatizam que as informações não são repassadas como se propõe. Elas permanecem centralizadas na liderança. O líder escolhe o que deve ser ou não dito para os liderados. Esta postura é uma característica das teorias comportamentais . A transparência das informações também não ocorre nesta empresa. É apenas um desejo de todos os liderados.
EFF	A empresa apresenta-se imatura no seu processo de comunicação. Há pouco entendimento do trabalho de cada um e as lideranças demonstram um comportamento pouco facilitador para a resolução dos problemas e realização das tarefas. Percebe-se que os setores se fecham entre si e centralizam as informações. Esta atitude é evidenciada nos estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) abordados pela teoria comportamental , especificamente a teoria do campo social.
EL	Os depoimentos a respeito da comunicação demonstram que as informações são centralizadas na liderança, acarretando a informalidade nos bastidores. A cooperação, a participação e o trabalho em equipe são desvalorizados no individualismo. Estas situações evocam aspectos das teorias comportamentais . A referência sobre o cumprimento das metas supõe a prática das teorias contingenciais .
EPL	Os depoimentos revelam também que as informações são centralizadas pela liderança. As lideranças podem reter ou não as informações em benefício próprio. Esta ação é uma abordagem das teorias comportamentais .
ETI	Pode-se presumir que, o grande salto na comunicação é o compartilhamento das informações referentes ao planejamento estratégico da empresa. Quando isto fica evidente, cria uma satisfação no operacional, mesmo que ocorram alguns problemas cotidianos são contornados e compreendidos com facilidade. A transparência das informações é uma prática das teorias neocarismáticas . As responsabilidades são compartilhadas com a equipe e existe a ênfase na moral e na integridade.

As empresas convergem para a centralização das informações, elas não são compartilhadas com o todo, exceto dentro dos próprios setores ou unidades de negócios. A transparência das informações para essas empresas ainda é um desafio a ser alcançado. Visualiza-se nos depoimentos uma necessidade interna dos líderes e liderados em praticar a sinceridade, a verdade e a participação nos processos. A teoria que desponta em 05 empresas é a comportamental. Destaca-se a *ETI* que mantém a prática das teorias neocarismáticas levando a satisfação e o envolvimento dos líderes e liderados devido à participação de todos no planejamento estratégico anual.

3.4.4 Dinâmica de Autonomia e Controle

Os pressupostos teóricos sobre a categoria ‘dinâmica de autonomia e controle’ enfocam de forma ampla como é exercida a autonomia e o controle na organização, os limites de atuação profissional e as relações de gênero.

Na *Empresa Alimentícia 1 (EA1)*, a dinâmica da autonomia e do controle apresenta flexibilidade nas ações e nos procedimentos. Os liderados sentem-se à vontade dentro da organização. Os limites definidos pela alta gestão são aceitos com tranquilidade pelos liderados, provavelmente devido ao bom relacionamento e aos vínculos afetivos. A diretoria industrial é feminina que possibilita maior emocionalidade à empresa, orientando-se para o funcionário e adotando ações receptivas de uma forma geral. Eis a análise detalhada:

Os depoimentos abaixo demonstram que os liderados necessitam limitar sua liberdade, com o discurso de que “estava solto demais” e que existia uma tendência de não produtividade na empresa, por falta de critérios. Segundo um entrevistado, a contratação da consultoria em gestão facilitou o estabelecimento dos indicadores de desempenho, a mensuração dos resultados e da produtividade em geral. A autonomia implica no exercício da responsabilidade por suas ações, enfrentando todas as conseqüências advindas. Muitas vezes escolhe-se colocar nas “mãos de outro” (consultoria) o que lhe pertence de fato, para não sentir a angústia de viver a autonomia e impor um controle sobre si próprio, ao mesmo tempo, em função da convivência no mundo corporativo. A estrutura capitalista não permite pelas suas regras impostas na atividade econômica, que o indivíduo adquira total liberdade sobre o

que pensa e o que sente. As ações individuais, coletivas e corporativas são sempre controladas e moldadas pelo mundo econômico:

EAI = “Ficou melhor, não sei se estava solto demais, eu acho que não existia uma forma criteriosa da empresa cobrar pessoas, buscar melhorias, então a empresa agora está partindo para um processo de gestão que hoje está se podendo enxergar melhor as áreas, não em termos de humanos, mas em termos de gestão, em termos humanos a gente tem, a empresa de certa forma ainda não tem estruturado o setor de recursos humanos pra tentar está enxergando como é que está o clima, mas a própria empresa, os donos já proporcionam um clima bem agradável, é um lado bem positivo, a família tanto que a gente chama família, cada um, então o clima da empresa já é um clima de família” (GI).

EAI = “[...] antes virava bagunça, era melhor porque a gente estava no conforto, para nós, é bom, digamos assim, no final do dia era uma bagunça, falar a verdade, com a norma não, você tem que seguir não é nem do jeito que a empresa pede é do jeito que tem que ser certo, e eu acho que ficou bem melhor pra gente, sem as normas eram melhor pra nós, só que temos o respeito como qualquer um, eu respeito o meu chefe, ele respeita e eu respeito também os meus auxiliares, mas autonomia, a visão aqui continua a mesma só que de um jeito diferente” (BA).

Já para outro entrevistado, a sua gerência imediata precisa de maior autonomia, ampliar limites de atuação, ter uma definição melhor e abrangente sobre os processos da área. Quanto maior a autonomia, melhor será para todos, uma vez que se trata da liberdade de ação e do exercício pleno do poder. Autonomia e poder são interligados e inscritos dentro de regras de ‘jogo’ contextuais que tanto possibilitam quanto restringem ações. Adquirir maior autonomia no departamento significa também aquisição de privilégios e benefícios gerais:

EAI = “[...] não falo só no meu setor, nos outros setores também, não só na minha área de atuação, na área de atuação do meu chefe, por exemplo, estou vendo também nesse aspecto que o meu chefe poderia ter mais autonomia, não é só na minha área de atuação, talvez na minha área eu tenha até autonomia compatível com a minha função, mas eu vejo no meu chefe, por exemplo, que poderia ter mais autonomia e que não tem. Não sei se é um problema, não posso avaliar como um problema, mas podia ser melhor. Talvez não seja um problema,

só uma questão de abertura mesmo, de focar, sei lá, não sei [...] Poderia ser definido na verdade, talvez a palavra certa seja definição da área, talvez seja isso que esteja faltando” (GI).

A dinâmica de autonomia e controle traz a margem às relações de gênero no ambiente organizacional, principalmente quando uma das gerências é do sexo feminino. A identidade organizacional é composta por homens e mulheres que projetam as formas de emocionalidade. Durante muito tempo as ideologias machistas permearam a estrutura organizacional, porque estrategicamente pareciam ser mais ‘adequadas’ aos processos decisórios na época. Atualmente, a mulher ainda luta por espaço dentro da organização. No discurso observam-se termos masculinos quando deveriam ser utilizados no feminino e na primeira pessoa. O poder corporativo ainda inconscientemente pertence ao mundo dos homens. As empresas não produzem ações machistas, o homem sim, principalmente, o nordestino ainda impregna o ambiente com tais atitudes. A diretoria feminina precisa se impor usando os mesmos critérios masculinos, tais como competência, força, determinação e o poder incisivo. Ressaltado no depoimento abaixo:

EAI = “Normalmente quando o pessoal fala chefe, uma colocação mais antiga, o pessoal já fica com receio e acha que chefe é bravo, e não deixa da gente ter aquela postura, principalmente pra mim que sou mulher. Hoje eu tenho um grupo de funcionários que 80% do quadro da área industrial, são homens, então a gente tem que manter uma postura que exija respeito pelo fato de ser mulher. Não é fácil, você conseguir se impor com isso, se você tem conhecimento no que você faz, o seu liderado respeita, acho que não tem coisa pior de que você ter um chefe que não sabe tanto quanto você. Acho que a principal coisa de um líder é ter conhecimento e segurança no que está fazendo, mas tem que dosar. O mais difícil é você conseguir impor respeito e ao mesmo tempo ter todo aquele pessoal como seu amigo, senão você vira as costas e o pessoal vai querer te derrubar, fazer tudo pelo contrário. Acho que a posição mais difícil de um líder é manter toda aquela equipe sendo amigo seu e ao mesmo tempo você ter autonomia sobre eles, sem precisar pisar, acho que todo esse nível é bastante complicado” (GS2).

A autonomia e o controle vivenciados na empresa demonstram dois tipos de prática: o líder define limites de autonomia para os liderados, de acordo com sua posição hierárquica,

sua função e a prioridade da sua área. Os limites são flexíveis e contingenciais. O controle é realizado pelos resultados dos indicadores de desempenho discutidos nas reuniões dos comitês. Estas ações são características das *teorias contingenciais*. Todavia, o líder também permite que os subordinados atuem dentro dos limites definidos pela alta gestão. Observa-se nos depoimentos que existe flexibilidade nos controles organizacionais, característica das *teorias neocarismáticas*.

Na *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, os critérios de autonomia e controle definidos pela alta gestão são aceitos parcialmente, principalmente pelas gerências e lideranças intermediárias que sentem o seu poder e a sua liberdade de ação limitados pela verba orçamentária destinada às áreas. As relações de gênero em cargos executivos demonstram que a identidade feminina não é fortalecida na empresa. Eis a análise detalhada:

O entrevistado relata que tem autonomia para expressar suas idéias e opiniões no cotidiano. E o controle exercido através dos custos é necessário para saber o que está acontecendo com a organização, o que precisa preservar ou melhorar em processos operacionais e estratégicos. O poder de autonomia dos funcionários tende a desaparecer em benefício do poder das regras estabelecidas pela organização. A alta gestão ao fixar um montante orçamentário para cada área assegura-se de que as regras serão cumpridas, conforme os limites estabelecidos. Desta forma, o poder dos controles financeiros permite que a regra não seja imposta brutalmente e que os liderados aceitem as ações com maleabilidade:

EA2 = “As pessoas aqui dentro têm a liberdade de viver e de expressar suas opiniões. Pelo menos no setor onde a gente trabalha, o nosso coordenador passa a palavra pra gente dar opiniões, sugestões, o que deve melhorar, o que não deve, então a gente tem a autonomia de dar essas idéias. Cada área tem seus itens de controle e realmente isso pega no pé mesmo. Cada diretor tem seus custos através dos orçamentos que são feitos anualmente. Se você orça X reais e passa, você como coordenador vai ter que justificar aqueles R\$ 100,00 reais que passou, é um controle anualmente intenso. Todos os setores eles têm esses controles e são realmente rígidos com isso. Eu acho realmente que o controle deve existir. E nós estamos tão acostumados que ficamos controlando tudo direitinho, se estourar uma conta tem que saber explicar porque estourou” (BA).

Já para outro entrevistado (gerência), a direção adota uma postura centralizadora, reduzindo a sua autonomia, através dos custos. Quando o indivíduo percebe a contradição entre liberdade e submissão observa que está sendo submetido a um jogo. Porém, ao reconhecer a situação, não apresenta força suficiente para se impor, por medo das conseqüências:

EA2 = “o meu diretor é muito centralizador e eu acho a empresa muito centralizadora, muita coisa que vai para o dono, por exemplo, eu não acho que nota acima de R\$ 10.000,00 reais tem que passar pela assinatura do presidente, eu não sei se isso agrega valor, então eu não me sinto com essa autonomia” (GS2).

Uma outra gerência avaliou que realmente a autonomia é parcial, porque existiram situações abusivas na empresa, acarretando altos custos. A defesa inconsciente da entrevistada em favor da organização para justificar a implantação das regras que ela própria ajudou a adotar, torna-se necessária para que ela não vivencie o sentimento de contradição entre liberdade e submissão. Às vezes, para o próprio bem psicológico do liderado, como ser produtivo e dotado de poder formal, é melhor aderir aos objetivos finais da empresa, para livrar-se da angústia inerente:

EA2 = “Parcialmente, esse é um tema que eu respeito, eu mesma às vezes me avalio tirando a autonomia da minha equipe, castrando a liberdade e isso é ruim, agora é uma empresa que o DNA não está muito reconhecido, que os seus procedimentos, suas normas não estão bem definidas e nós seres humanos somos muito criativos, tudo pode porque não está escrito. Se ninguém disse que não pode, então, é porque pode. [...] nossos controles administrativos eram maternos, familiares(risos) daqueles de coração de vó. Muito falho, aqui tudo podia, eu tinha um numero de refeições abusivamente altos porque quem estava de folga, de férias, de licença pelo INSS, de visita, vinha almoçar sem nenhum controle, não tinha catraca, tudo era muito vulnerável, hoje nós estamos bem melhor, mas falta muito ainda, isso vem junto com a disciplina” (GS2).

Nessa empresa, parece que as relações de gênero implicam em dificuldades quando a mulher assume cargo de liderança. O espaço para ser feminina quase não existe, bem como os cuidados necessários na relação homem e mulher ficam limitados. A mulher executiva assume

o modelo mental masculino e também é vista como tal. Portanto, o feminino (mulher) torna-se desprovido de identidade dentro do universo empresarial:

EA2 = “Como mulher é difícil, porque você precisa ser respeitada como profissional, sem perder a sua característica de mulher e infelizmente no mundo do negócio isso ainda é muito complicado. Ao atingir um patamar de liderança, você não é vista como uma mulher, é como se naquele momento ali, você é tão homem quanto os outros, você não vira uma mulher executiva, você vira um homem executivo. A mulher está aqui trabalhando e é executiva, eu não tenho direito de ter espaço pra poder me arrumar e ir para um evento. Você como mulher é completamente descuidada. Não busque os cuidados que naturalmente um homem tem com uma mulher lá fora, seja o espaço para a própria gentileza e educação, não estou falando da grosseria, estou falando da gentileza mesmo” (GS2).

Os depoimentos revelam que existe uma grande preocupação da alta gestão com os custos, gerando problemas de autonomia nos setores. Porém, a maioria dos entrevistados percebe que existe um nível parcial de autonomia e que os controles são necessários. Observa-se então, que a alta gestão ao definir limites de autonomia e controle adota ações das *teorias contingenciais*, uma vez que visa metas e resultados, conforme a situação atual.

Na *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*, os limites de autonomia e controle não estão definidos pela alta gestão. Os líderes tendem a assumir uma postura *laissez-faire*. O liderado sente-se à vontade para exercer suas atividades e a praticar o que quiser porque os controles são mínimos. As relações de gênero fluem naturalmente. A maioria das lideranças intermediárias na empresa é feminina e sente-se prestigiada pelos líderes masculinos. Vale lembrar que esta empresa contratou uma consultoria em gestão de processos e controles organizacionais, atualmente encontra-se em fase de implantação. Eis a análise detalhada:

O entrevistado percebe que as lideranças dão grande autonomia para todos e que a falta de controle provoca a existência de situações abusivas no cotidiano. A liderança ao delegar tarefas diminui o controle, porque supõe que os liderados sejam maduros suficientemente para realizar as atividades sem ajuda de uma liderança formal. Porém, quando

a maturidade ainda é pouca, o liderado tende a ultrapassar os limites e apresentar uma conduta social considerada 'abusiva'. Por outro ângulo, a necessidade de abundância e da liberdade de ação gera uma ansiedade de que tudo é momentâneo, hoje tem os benefícios na empresa, mas amanhã, pode não ter mais, o futuro é sempre incerto quanto ao suprimento das necessidades. Esta angústia da falta posterior dos benefícios e dos privilégios adquiridos também ocasiona condutas abusivas e da lei de levar vantagem pelo menor esforço. O sentimento de necessidade geralmente é manipulado pelo controle econômico e pela estrutura social. E o mundo corporativo reforça este sentimento, através da retirada de benefícios e da demissão sem critérios, devido aos erros e as falhas de desempenho cometidas:

EFF = “Deveria ter mais rigidez, às vezes a empresa até peca, em relação a isso e deixa a abertura, (silêncio) quase 100%, eles tentam controlar, mas eu vejo que deveriam puxar mais da gente. O pessoal às vezes acaba abusando da liberdade que dão a eles, porque liberdade nem sempre é libertinagem, às vezes as pessoas confundem e acabam fazendo as coisas sem pensar. Em relação ao controle tem muito a melhorar, é muito (pausa rápida) falho, melhorou porque a partir do momento que colocou SAC, tem como identificar quem errou, quando errou, porque errou, isso foi muito significativo, antigamente não tinha isso. Errou? Quem foi que errou? Porque? Onde? Não sabia e ficava por isso mesmo, a gente não tinha exatamente esse controle, de onde estavam as falhas, onde podia identificar, onde estava o erro pra gente ir lá e tirar o erro dali. Acho que tem muito a melhorar” (BA).

Uma entrevistada (líder) aborda que seu superior imediato não a acompanha de perto, deixa as decisões sob sua responsabilidade, o que não lhe agrada, sente que não tem segurança para resolver todos os problemas da área. A delegação é um processo de atribuir autoridade e responsabilidade para outro nível hierárquico, caso o outro nível sintasse preparado para tal. Caso contrário, não existe delegação e sim, abdicação da autoridade formal, caracterizando o estilo de liderança *laissez-faire*:

EFF = “o meu chefe é muito disperso, ele não chega junto da equipe, ele diz que confia em mim, que eu domino, mas eu quero que ele seja presente também, do mesmo jeito que os meninos (subordinados) querem a minha presença, eu preciso da presença dele, para algumas coisas, porque eu não posso fazer tudo, tem coisa que eu dependo dele. Ele é muito distante, têm coisas que eu evito ir lá, porque ele

faz, “resolva da forma que você achar melhor”. [...] O controle para mim é falho” (GI).

O próximo depoimento também enfatiza um clima laissez-faire na empresa quando o entrevistado verbaliza que não existe controle das lideranças e compara a empresa como uma instituição pública. O estilo laissez-faire permite aos liderados fazerem o que quiserem. Não se estabelecem políticas ou procedimentos. Cada um fica sob sua própria responsabilidade:

EFF = “aqui às vezes parece que está numa empresa pública. Cada um faz seu horário, faz o que quer, cada um dá uma ordem. Gente fazendo trabalho usando a internet, na hora do expediente, isso para mim não está certo, faz parte da disciplina” (GI).

Quanto às relações de gênero, a líder enfatiza que é valorizada nas suas opiniões, idéias e sugestões. Tem muita autonomia no seu setor. O prestígio à liderança feminina revela que a empresa prima por uma relação mais flexível, receptiva e orientada para funcionário:

EFF = “eu me sinto muito respeitada pelos outros líderes, pela minha direção e pelos meus liderados. Eles me escutam quando eu falo, existe muito diálogo” (GI).

Pelos depoimentos acima, a maioria dos líderes assume uma postura laissez-faire, abdica da responsabilidade, delega ao máximo, mas as pessoas não apresentam maturidade e não estão preparadas para tal, então abusam da autonomia e da liberdade. Conclui-se que o estilo de liderança praticado na empresa é o laissez-faire, abordagem das *teorias comportamentais*, especificamente da teoria do campo social.

Em contrapartida, na *Empresa de Logística (EL)*, os limites de autonomia e controle foram definidos pela alta gestão. Dependendo das características e da importância da área, o nível de autonomia é diferenciado, alguns líderes adquirem mais prestígios e privilégios do que outros. Como o sistema de regras está definido, o liderado tem consciência dos seus limites. As relações de gênero parecem fluir naturalmente. Algumas lideranças intermediárias são femininas. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa, a autonomia está sempre acompanhada do controle. Realizou-se um trabalho para definir os níveis de autonomia, enfatizando o que pode ou não ser autorizado. Quando a empresa tem processos estratégicos e operacionais definidos, também são estabelecidos os níveis de autonomia e de controle para que os liderados saibam os seus limites. Os limites são a garantia de que a identidade organizacional vai ser preservada:

EL = “Quando a gente montou as questões das autonomias foram por níveis: 1, 2, 3 e 4. O que me recordo e que nesses níveis têm autonomias que precisam só comunicar ao diretor, algumas autonomias que nós temos que além de comunicar, tem que ter o visto do diretor, e outras que o diretor não precisa ser comunicado, para tirar mais a centralização, está pensando em outras coisas futuras, são uns níveis de autonomias, hoje que realmente tiraram, passaram mais para a gerência” (GS2).

Apesar do organograma da empresa dispor de várias áreas no mesmo nível horizontal hierárquico não significa que todas elas tenham o mesmo grau de autonomia e poder dentro da empresa. A escolha da área depende da localização física, da sua natureza, se é uma área fim ou meio, adquirindo determinados privilégios que outras não têm, principalmente àquelas consideradas de maior importância para a empresa:

EL = “eu tenho autonomia de validar tudo [...] quem cuida sou eu, minha assinatura resolve, então pra mim não existe burocracia, a única coisa que eu não tenho autonomia é assinar os contratos que tem que passar pela diretoria, ou alguma negociação grande. O que tem que fazer? eu até posso, se eu assinar vá lá que o financeiro paga, mas quando foge um pouco do meu dia-a-dia, aí eu venho para o diretor, mostro, “posso fazer esse negócio aqui”, ele aprova, e eu já vejo que outras lideranças não têm essa autonomia” (GI).

Os símbolos de poder incluem conseguir aprovação para despesas não previstas no orçamento, ter itens incluídos na agenda de reuniões dos comitês e acesso mais rápido à alta gestão. Estes símbolos refletem a prioridade da área e também o prestígio do nível hierárquico. O que não acontece com este outro entrevistado que esboça a sua falta de autonomia. Dessa forma, pode-se afirmar que a autonomia influencia diretamente na valorização pessoal e na auto-estima. O prestígio adquirido pela autonomia fortalece a relação do líder com o liderado:

EL = “eu tenho em parte. Tenho para algumas coisas, para outras mais graves, não mais tenho. Eu acho que todo mundo teria que ter é a questão da confiança, teria que ter autonomia o suficiente, mas eu acho que isso vem de pouquinho, o tempo vai passando ele vai confiando mais, vai soltando mais, lhe dando mais espaço e não só pra mim, hoje também é reflexo do trabalho que ele está fazendo com ele. Eu acho que o policiamento que ele está fazendo com ele, em relação aos líderes e antigamente tudo se centralizava nele e hoje já não é assim, hoje muita coisa já não é com ele. Sobre o controle [...] ele está sempre acompanhando o meu trabalho e o da gerência, está sempre monitorando, então assim é mais na parte de acompanhamento, distribuição de atividades ao máximo que eu posso passar para as outras pessoas, estou tentando também não está centralizando, tudo ou quase tudo acaba ficando comigo” (GI).

Mesmo sendo definidos os níveis de autonomia, a empresa não fica isenta de algumas condutas abusivas, segundo o entrevistado. Autonomia e maturidade estão interligadas. Sabendo dispor da autonomia não se precisa utilizar o controle. Na realidade, se as regras reforçam as estratégias permitidas, a autonomia aparenta ser grande, porque o controle já aparece nas regras estabelecidas. Se a empresa permite a transgressão das regras, provavelmente existe um benefício para si própria:

EL = “Autonomia é uma delegação que a pessoa tem. As pessoas aqui têm liberdade, [...] agora tem que passar pela diretoria, se não passar e acontecer algum imprevisto, vão ser chamada a atenção, mas tem liberdade sim. Eu acho que sobre controle deve melhorar muito, porque têm pessoas que quer fazer o que quer dentro da empresa e eu acho que não pode ser assim, a partir do momento que você assina um contrato com a empresa, tem suas obrigações e seus deveres. Eu acho que deveria ter um controle, deveria ter reuniões de cada setor, para poder controlar o que é que está acontecendo e precisando para o setor andar” (BA).

A autonomia também pode ser negociada, conforme o que for melhor para o funcionário e a empresa, ressaltado pelo primeiro depoimento. O poder possibilita fazer acordos que na realidade são as regras do jogo. Estas estão relacionadas a diferentes políticas, técnicas de resolução dos problemas e dos conflitos que podem ser utilizadas, conforme a

situação analisada. Elas garantem a disciplina sem desprender esforço e é um agente protetor contra a arbitrariedade individual (conduta abusiva), ilustrado pelo segundo depoimento:

EL = “Hoje é tudo em acordos, nós fazemos acordos hoje da questão de autonomia, é tudo autonomia, é com responsabilidade. Serve um pré-acordo vem pra o comitê, é discutido a questão com os diretores e ali tudo é autorizado, lá cada um dá a sua autorização” (GS2).

EL = “Tem o regime da empresa, a empresa faz o seu trabalho, e nós temos que cumprir o termo da empresa. Em determinados assuntos, se eu tenho minhas horas, se eu ultrapassei minhas horas de trabalho e eu tenho aquele tempinho, aí eu peço pra eles e eles me dão liberdade para utilizar as horas que eu ultrapassei a mais. Eu sou livre. Não sou livre se eu tiver alguma coisa urgente para fazer, se eu pedir autorização eles me dão” (BA).

As relações de gênero parecem fluir naturalmente dentro dessa empresa. A entrevistada verbaliza sua conquista numa área essencialmente masculina, mas que adquiriu respeito pela sua conduta flexível. A ascensão profissional num cargo de liderança intermediária parece ter maior aceitabilidade pelo universo masculino, do que um cargo de alto escalão como gerência, diretoria e presidência. Nestes níveis de hierarquia, o poder gera muito mais status, traz grandes privilégios e prestígios que geralmente pertencem ao homem. Quanto maior o poder, maior dificuldade de vivenciar a identidade feminina:

EL = “quando eu entrei no setor para minha supervisão, eu não tinha muito conhecimento nessa área e eu aprendi muito com eles (liderados). Eu escutei muito porque acho que cada um ali podia me ensinar muita coisa. Eu podia ter teoria, mas a realidade como profissional do setor estava ali completo. Fui conquistando, aproximando, não vou dizer que foi fácil porque eu tinha uns 22 anos assumindo uma supervisão na qual todos eram homens, todos mais velhos do que eu, de um nível cultural mais baixo, um pouco machista. Uma mudança da mulher na minha idade, é uma coisa que ainda dependendo da classe social existe uma certa diferença e eu fui vendo que não tinha muita resistência, pode ter tido na cabeça deles no início e eu fui quebrando e deu certo. Eu vejo que eles gostam que você esteja ali” (GI).

Como os níveis de autonomia foram definidos pela alta gestão e aplicados conforme as características, a natureza das áreas e do nível hierárquico, é evidenciada a prática das *teorias contingenciais*, especificamente a teoria situacional. Esta teoria considera as variáveis situacionais direcionadas para a execução da tarefa e a maturidade dos liderados.

A *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)* apresenta estrutura semelhante à *Empresa de Logística (EL)*. Os limites de autonomia e controle foram também definidos pela alta gestão. A autonomia dos líderes, em relação às necessidades de investimentos é subordinada aos objetivos e controles financeiros. Os controles sobre processos e procedimentos são divulgados para os funcionários e eles têm consciência dos seus limites. Existe uma supervisora feminina, porém não foi identificado nenhum comentário sobre a relação de gênero. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa, a autonomia também é definida dentro de determinados limites de atuação, conforme os critérios aprovados pela alta gestão. Existe o controle de todos os processos e procedimentos da empresa através de sistemas. A autonomia tem um caráter individual e social. Individual porque interessa a cada pessoa saber os seus próprios limites de atuação e social, é o comportamento dentro do coletivo, até onde a atuação individual prejudica ou não o outro, no seu espaço físico e psicológico. A autonomia é uma proposta de reformulação do poder quando a dominação ultrapassa os limites estabelecidos. O controle organizacional é uma forma de ter a autonomia vigiada, através das regras:

EPL = “A autonomia tem que ser dada com responsabilidade, e toda autonomia tem seus limites, eu tenho autonomia dentro da minha função até um certo ponto dentro da hierarquia. Chega um momento que eu não posso tomar decisões. A autonomia todo colaborador tem no seu nível de poder de decisão. Sobre o controle, a empresa tem um sistema de qualidade, um sistema de gestão que leva a padronização do processo, todos os nossos procedimentos são escritos, todas as pessoas que trabalham nesse processo são treinadas e todas as operações me geram um registro, tenho minhas metas para atingir, essas metas são estendidas às duas operadoras e aos meus ajudantes e diante dos resultados eu tenho o meu gerenciamento” (GI).

EPL = “dá autonomia, claro que dentro de um limite, eu sei até onde eu posso ir. Nos outros setores, eu acho que alguns sim e alguns não, na área industrial eu vejo maior a autonomia” (BA).

Os entrevistados (líderes) enfatizam que gozam de autonomia suficiente em relação a sua atuação profissional. Porém, quando se trata de investimentos não são dotados de autonomia. Os objetivos financeiros são prioritários dentro da empresa. O seu rigor financeiro é uma forma de dependência e de dominação sobre as áreas. A fiscalização mantém a centralização do poder, fortalece a supremacia do lucro e reduz as relações sociais que enfatizam as necessidades de uma coletividade. Desta forma, as relações sociais são subordinadas às relações econômicas vigentes na organização e as lideranças são persuadidas em manter a estrutura, em detrimento do que pensam e sentem:

EPL = “Dentro da minha esfera, que é segurança industrial tenho uma autonomia muito forte, nós somos bem atuantes, inclusive a própria liberdade da diretoria de ser forte nessa atuação. Quando se trata de investimentos nós não temos autonomia. Quando se fala de ‘layout’, de planta, de metodologia de trabalho, nós temos autonomia de trabalho, dão liberdade pra gente fazer as mudanças, desde que a gente mostre que vai ser melhor para a empresa, tem que ter uma justificativa. Em relação às outras unidades, quando se trata de investimentos, eles também não têm autonomia, na verdade nós somos dependentes do presidente da empresa para qualquer investimento” (GI).

EPL = “a gente não tem muita autonomia. Para agir no seu departamento, eu acho que existe uma boa autonomia nessa faixa de posição. Eu gostaria de ter um pouco mais de autonomia sobre alguns aspectos, eu acho que tenho um nível de autonomia muito bom, mas eu gostaria de fazer mais. Sobre os controles, nós temos algumas ferramentas pra gente poder controlar todos os itens, as pessoas a gente controla, ver quem faltou, se chegou ou saiu atrasado, existem várias planilhas de controle, existem vários aspectos que a gente faz, somos medidos mensalmente” (GI).

Os depoimentos deixam evidente a prática de que a alta gestão define limites de autonomia, conforme os controles de processos, de procedimentos e os financeiros

estipulados, esta atuação é enfoque dado pelas *teorias contingenciais*, delineado pela teoria situacional.

Na *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, a dinâmica da autonomia e do controle é bastante flexível, qualquer liderado pode expressar suas opiniões e transformar até os processos das atividades. A liderança dá autonomia aos liderados e compartilha o poder com a equipe. Os controles são realizados através dos resultados de cada setor que são divulgados para os liderados e eles têm consciência de suas contribuições ou não. As relações de gênero não foram tratadas, devido à inexistência de líderes femininas na empresa. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, as lideranças receberam treinamentos para facilitar o exercício da autonomia nas áreas. Os entrevistados (líderes) informam que existe facilidade de mudar qualquer operação nas atividades, porque tudo é discutido no setor e na empresa. A autonomia também está associada a expressão de opiniões, idéias e sugestões. A partir do momento que ocorre a escuta dos liderados, possibilita uma boa oportunidade de transformar algo incoerente nos processos e na própria liderança. A expressão dos pensamentos e dos sentimentos caracteriza-se como uma ação estimuladora de uma consciência crítica mais refinada:

ETI = “Pelo menos na área que eu estou trabalhando, eu tenho certeza que as pessoas têm total autonomia de opinar, de definir o que precisa ser feito. Lógico que geralmente é discutido, mas ele tem a autonomia de decidir, de dizer, eu acho que por aqui é melhor, existe a liberdade. Muitas vezes quando o líder não está, as pessoas tocam qualquer uma das áreas sem nenhum problema, não ficam dependendo do líder para as coisas acontecerem. Essa liberdade hoje existe. Em outras equipes eu vejo que existe também, só que tem algumas com mais restrições, já tivemos casos aqui de alguns líderes que não permitiam que a pessoa fizesse nada, se ele não desse uma mão, e isso está mudando. Hoje eu acho que nas principais áreas da empresa, não acontecem mais, isso é até resultado dos treinamentos e das coisas que foram feitas” (GS2).

ETI = “Eu acho que os setores são tocados por pessoas que têm autonomia realmente. Eu não vejo, por exemplo, a pessoa chegar e dizer, ‘eu quero mudar a

forma de trabalho do setor' e isso não ser discutido, logicamente que aquilo é discutido e combinado nessas partes. Acho que se uma pessoa está sendo, digamos, feliz ou infeliz na administração dela, ela tem sua parcela de responsabilidade. Eu não posso dizer o seguinte, que eu estou lá fazendo imitação de chefe e estou cumprindo ordens da chefia, eu consigo realmente mudar as coisas, consigo alterar a forma de funcionamento do setor com o aval do chefe lógico, mas acatando as minhas idéias. Já o controle sobre as pessoas, do ponto de vista de eu estar com as ferramentas, eu acho que tenho um controle decente sobre as pessoas, eu consigo controlar bem as etapas de um atendimento de suporte e de implantação de sistemas” (GI).

Os entrevistados (pessoal de base) sentem-se também com muita autonomia para atuar nas suas atividades. Demonstram que suas idéias e sugestões são valorizadas tanto pelos líderes quanto pelos próprios colegas antigos e novatos. Quando se recorre a experiência dos colegas antigos revela-se o respeito pela experiência do outro e um clima agradável de interação. Além disto, evidencia que a liderança compartilha o poder com todos da equipe. Qualquer um pode exercer a liderança, caso seja necessário:

ETI = “Liberdade de agir sim, agora se for uma coisa que você sente que precisaria pelo menos comunicar antes de fazer, para ter certeza, a gente sempre procura consultar alguém de uma escala superior ou mesmo o outro colega do mesmo nível, mas a gente procura no mínimo um conselho, ‘devo fazer assim mesmo’, mas tem, realmente liberdade, agora quem é mais novato, às vezes está inseguro, esse realmente procura sempre pedir orientação mesmo, às vezes sendo uma coisinha, mas sempre procuram pedir orientação a quem é mais antigo, a quem eles sabem que tem um pouco mais de autonomia. Todo mundo tem uma certa liberdade” (BA).

ETI = “eu tenho bastante autonomia, o meu gerente me dá carta branca, mesmo com relação ao sistema, eu fazer o que bem entender. O controle está um pouco descontrolado no caso (risos), não tem um bom controle no processo, estamos tentando incrementar algum controle de um processo no setor da gente, aos trancos e barrancos, está se tentando controlar, mas hoje não tem um bom controle” (BA).

O entrevistado (gerência) afirma que, de uma forma geral, os subordinados são informados dos controles e dos resultados gerais do setor e da empresa. É utilizado o ‘contrato de gestão de participação dos lucros’, como uma premiação pelo empenho dos funcionários. A exigência da excelência do indivíduo nas tarefas assegura também a excelência da organização. Esta excelência promove a estabilidade do sistema, em segurar o cliente e ter o maior lucro possível. O indivíduo colabora com o seu desempenho para obtenção dos resultados organizacionais, acreditando na recompensa do seu esforço. Portanto, a recompensa é uma forma de controle da empresa que garante a realização das tarefas:

ETI = “Hoje a empresa tem controles que apuram o resultado por área, inclusive existe um contrato de gestão. Todos os funcionários têm conhecimento de como funciona esse contrato de gestão com participação nos lucros, dependendo do resultado da empresa. Algumas vezes a gente percebe que a empresa tem uma gestão muito boa, sabe exatamente o resultado de cada equipe, mas muitas vezes as pessoas da equipe não têm conhecimento desse resultado. É uma falha que a empresa tem, e isso às vezes a gente tenta mudar. Várias vezes, eu já coloquei minha equipe no auditório, abri os números da empresa e disse “a situação da empresa é essa, você contribuiu aqui, deixou de contribuir dessa forma para dar esse resultado, não está dando esse”, a gente está tendo essas despesas, tem que melhorar pelo resultado aqui” (GS2).

Pelos depoimentos, a prática da liderança na empresa evidencia as *teorias neocarismáticas*, especificamente a teoria integrativa: transformacionais, embasadas em valores e a teoria transacional. A liderança transformacional na empresa promove o desenvolvimento intelectual. Os liderados sentem-se livre para refletir, inovar e criar sistemas tecnológicos. E a liderança transacional utiliza a recompensa para obter esforços dos liderados, reconhecendo suas conquistas.

O quadro resumo da categoria ‘dinâmica de autonomia e controle’ apresenta os dados analisados de forma sintética:

**QUADRO RESUMO DA CATEGORIA – DINÂMICA DE AUTONOMIA E
CONTROLE**

EA1	O líder define limites de autonomia (característica das teorias contingenciais) e o líder permite que os subordinados atuem dentro dos limites definidos pelos superiores, característica das teorias neocarismáticas .
EA2	Os depoimentos revelam que existe uma grande preocupação da alta gestão com os custos, gerando problemas de autonomia nos setores. Porém, a maioria dos entrevistados percebe que existe um nível parcial de autonomia e que os controles são necessários. Observa-se então, que a alta gestão ao definir limites de autonomia e controle adota ações das teorias contingenciais , uma vez que visa metas e resultados, conforme a situação atual.
EFF	A maioria dos líderes assume uma postura laissez-faire, abdica da responsabilidade, delega ao máximo, mas as pessoas não apresentam maturidade e não estão preparadas para tal, então abusam da autonomia e da liberdade. Conclui-se que o estilo de liderança praticado na empresa é o laissez-faire, abordagem das teorias comportamentais , especificamente da teoria do campo social.
EL	Como os níveis de autonomia foram definidos pela alta gestão e aplicados conforme as características, a natureza das áreas e do nível hierárquico, é evidenciada a prática das teorias contingenciais , especificamente a teoria situacional. Esta teoria considera as variáveis situacionais direcionadas para a execução da tarefa e a maturidade dos liderados.
EPL	Os depoimentos deixam evidente a prática de que a alta gestão define limites de autonomia, conforme os controles de processos, de procedimentos e os financeiros estipulados, esta atuação é enfoque dado pelas teorias contingenciais , delineado pela teoria situacional.
ETI	Pelos depoimentos, a prática da liderança na empresa evidencia as teorias neocarismáticas , especificamente a teoria integrativa: transformacionais, embasadas em valores e a teoria transacional. A liderança transformacional na empresa promove o desenvolvimento intelectual. Os liderados sentem-se livres para refletir, inovar e criar sistemas tecnológicos. E a liderança transacional utiliza a recompensa para obter esforços dos liderados, reconhecendo suas conquistas.

As empresas apresentam em comum a preocupação em estabelecer os limites de autonomia e controle, através de sistemas tecnológicos para estipular parâmetros orçamentários nas áreas. Com estes critérios estabelecidos e divulgados aos liderados, o controle terá aceitabilidade e não implicará em imposição.

Três empresas (*EA1*, *EA2*, *EL* e *EPL*) convergem para as teorias contingenciais, especificamente a teoria situacional que considera as variáveis situacionais, como a estrutura da tarefa e a maturidade do liderado.

Ressalta-se a empresa *EA1* que também apresenta uma mudança de comportamento na autonomia e no controle para os indícios neocarismáticos, talvez seja porque precise que suas lideranças deleguem mais e que os liderados tenham maior iniciativa. Nessa empresa ainda não se identifica uma teoria específica.

A *EFF* se apresenta com a abordagem comportamental, especificamente da teoria do campo social, em que se destaca o estilo de liderança *laissez-faire*.

E a *ETI* mostra ações das teorias neocarismáticas, refletindo a liderança transformacional, capacidade de mudança na estrutura das atividades e no comportamento dos liderados e a transacional, ênfase na recompensa contingencial.

3.4.5 Processo de Hierarquia e Subordinação

A fundamentação teórica sobre a categoria ‘processo de hierarquia e subordinação’ aborda em que bases se sustentam os pólos de dominação e submissão e os pólos de atividade e passividade.

Na *Empresa Alimentícia 1 (EAI)* é preservado o respeito pela escala hierárquica dentro dos critérios estabelecidos pela alta gestão e que são cumpridos pelas demais lideranças. Como a empresa orienta-se para o funcionário, o bom relacionamento ameniza qualquer regra imposta. Os pólos de dominação e submissão fundamentam-se no relacionamento e nos vínculos afetivos que tendem a amenizar qualquer regra imposta. Os pólos de atividade e passividade são baseados na comunicação ascendente e no sentimento de território. Eis a análise detalhada:

O entrevistado por ter sido militar, enfatiza que a hierarquia é algo saudável, porque desenvolve a disciplina e o respeito pela autoridade. O poder nas organizações necessariamente refere-se a escala hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas. Este poder é normal e inevitável derivado do design formal da organização. Respeitar a escala hierárquica é seguir as regras impostas pelo poder:

EAI = “A hierarquia é uma coisa saudável, eu gosto dela, não por ter sido militar, mas vem na minha formação desde berço de casa, na minha casa a formação é patriarcal não desvalorizando, mas a disciplina é rígida. Eu acho que as coisas têm que caminhar passo a passo, um exemplo, eu tenho a minha diretora, então as coisas que tenho que tratar com ela, se eu não conseguir resolver com ela, eu passo ao meu superior que é o superior dela também, lógico, ela sabendo que primeiramente foi tratado com ela, não conseguimos resolver aqui, então vamos passar para uma estância maior. Não passar as pessoas pra

resolverem numa estância maior onde você não escutou todas as possibilidades de falar comigo e, então a hierarquia eu acho preponderante em toda organização, até na nossa casa e isso eu não abro mão” (GI).

Outro entrevistado também afirma sobre a importância de se respeitar a hierarquia e o território do outro. O território é o espaço, em que se enraíza a identidade do indivíduo, dos prazeres, dos temores, das relações importantes, é um conjunto de referências, baseado na história pessoal. Ao se identificar com a empresa, o líder define o seu território e assume o poder sobre tudo que existe dentro dele. O liderado passa a ser um ‘elemento’ deste território e como tal, pode ser improdutivo, produtivo, ativo, passivo; as suas características e como age não diz respeito aos outros. Para lançar mão do ‘elemento’, precisa-se solicitar ao líder o seu empréstimo. Portanto, o respeito à hierarquia é a não apropriação dos seus bens neste território:

EAI = “a hierarquia aqui é fantástica, nenhum gestor tem o comando sobre a equipe do outro. Se eu preciso de um determinado funcionário, de ajuda, ele pode está parado, mas a gente respeita a hierarquia do outro, a gente pede o funcionário ao gestor, da diretoria até nós, que somos subordinados a eles. É fantástico” (BA).

A hierarquia também influencia a comunicação ascendente, gera o afastamento e incita o receio ao contato, deixa definida subjetiva e objetivamente a autoridade, por mais que o discurso seja de abertura. Geralmente os liderados sentem-se inseguros ao se comunicarem com pessoas que ocupam uma escala superior porque esta pessoa tem poderes tanto para punir quanto para recompensar. A hierarquia ocasiona a inibição do contato e da aproximação, além de atuar sobre o status. Os liderados não se sentem à vontade, porque pensam e sabem que não estão no mesmo nível de status:

EAI = “Existem aqueles que têm um certo receio, mas no geral o feedback que me dão às vezes é tanto, pode ter algumas cismas aí no meio do caminho. No geral, eu não vejo o pessoal com receio de falarem comigo desde assuntos da empresa até coisas particulares, tem abertura pra isso, o relacionamento que eu tenho com o meu grupo não tem conflitos, a gente tem conflitos de idéias, então cada um defende a sua idéia, a gente sempre mantém um relacionamento. Eu considero um grupo muito irmão, uma família, então várias pessoas que vem de fora, até

admiram o relacionamento que a gente tem aqui uns com os outros, seja comigo ou seja com Diretoria e Presidência. Já tinha essa abertura antes. É uma cultura da empresa” (GS2).

Já para outro entrevistado (líder), a hierarquia e a subordinação praticamente não são percebidas, a não ser que a tomada de decisão exija a autoridade. Quando a comunicação ascendente flui naturalmente e propicia um maior contato, a hierarquia não é percebida com tanto destaque, porque o uso do poder tende a diluir-se em função do relacionamento ser bastante próximo com as pessoas em posição hierárquica horizontal e vertical:

EAI = “[...] no dia a dia essa hierarquia não é tão enxergada, ela é enxergada no momento que a gente chega pra discutir um assunto e dizer, ‘isso aqui tem que ser levado para a diretoria’, então no dia a dia eu sinto que a hierarquia ela é esquecida, pelo fato de que é uma forma muito agradável de se relacionar, mas quando a coisa passa pra uma questão de decisão mesmo, que realmente impacta no setor ou na empresa como um todo, é óbvio, eu concordo plenamente que a hierarquia tem que existir” (GI).

Os depoimentos evidenciam dois tipos de práticas: o papel definido de que a hierarquia precisa ser respeitada dentro dos critérios de poder. Esta ação é uma proposta das *teorias comportamentais*. E a abertura para expor idéias, opiniões e sugestões dentro de uma estrutura onde praticamente a hierarquia não é percebida é um aspecto ressaltado pelas *teorias neocarismáticas*.

Na *Empresa Alimentícia 2 (EA2)* também é preservado o respeito pela escala hierárquica dentro dos critérios estabelecidos pela alta gestão e que são cumpridos pelas demais lideranças. Os pólos de dominação e submissão fundamentam-se no status conferido ao liderado pela alta gestão e na tomada de decisão. Os pólos de atividade e passividade apresentam como base, a própria consciência do liderado de que existe a hierarquia. Segue a análise detalhada:

O entrevistado enfatiza que têm acesso a qualquer liderança sem restrição, porém ele pensa que não deve desrespeitar a hierarquia. A hierarquia implica na ordem, ‘tudo no seu devido lugar’. Os cargos devem ser planejados e preenchidos tendo em mente sempre a ordem. Ela traz a estabilidade da empresa e mantém o seu status quo. A partir do momento em

que se tem acesso à liderança principal, quebra-se o planejado e o previsto; a vulnerabilidade do sistema e a da relação hierárquica torna-se visível. O liderado ao se aproximar da alta gestão, adquire intimidade e entra em contato com os jogos de poder:

EA2 = “Tem meu coordenador, depois meu gerente financeiro, depois tem diretor financeiro, até chegar a presidência, mas se eu quiser falar com o presidente hoje eu posso falar. Posso passar, não é o certo. Passar por todas essas hierarquias e ir direto pra ele, mas a gente tem acesso. Se eu quiser falar com o diretor financeiro posso chegar lá e falar numa boa” (BA).

O entrevistado queixa-se da sua relação com o seu líder imediato (diretor). Verbaliza que o seu setor não é prioritário para ele. O uso do poder seleciona quem participa ou não da cadeia hierárquica, conforme os interesses individuais e coletivos. O acesso ao escalão superior eleva a auto-estima e confere status ao funcionário:

EA2 = “[...] deixando claro que o dono é muito, vamos dizer políticas de portas abertas e a sala dele é um portão aberto. Me sentiria muito mais à vontade de chegar sem constrangimento, bater na porta dele do que bater na porta do meu diretor e normalmente quando eu bato, ele tem horário pra tratar com gerentes, simplesmente porque é uma atividade crítica, tem horário pra PCP, mas quando chega a expedição e distribuição a gente fica com as sobras” (GS2).

Tratar diretamente com a alta gestão é percebido pelos funcionários como sinônimo de aquisição de privilégios e rapidez na resolução dos problemas, porque o poder legítimo está

associado à tomada de decisão imediata, como aborda o depoimento que se segue:

EA2 = “agora tem muitas insatisfações, porque as pessoas amavam entrar direto na sala do presidente, por exemplo, não tinham o RH. Então, tudo falava com ele, o que é tudo? ‘estou precisando de um aumento’, ‘estou precisando do meu décimo’, ou ‘estou precisando de um empréstimo’, ia tudo pra ele, hoje vem pra quem? Não vem nem para a gerente, vai para a assistente social, vai pra seleção, vai pra treinamento, vai pra nutrição, então as pessoas se sentem desvalorizadas. Antigamente eu falava até com o dono, hoje eu não falo nem com a gerente? Aí eu digo, mas veja você não vai falar comigo, não sou eu que vou resolver os problemas, quem tem autonomia de resolver é o serviço social, então pra quem

chega é tranquilo, pra quem já estava na empresa é difícil, então tem essa frustração” (GS2).

Os depoimentos revelam que o respeito pela hierarquia é mantido de acordo com os critérios estipulados para a resolução de problemas. Esta ação é uma proposta das *teorias comportamentais*.

Na *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*, a hierarquia está localizada na alta gestão. As demais lideranças adotam uma postura neutra na resolução dos problemas. Os pólos de dominação e submissão estão baseados na centralização do poder, que regula as recompensas e as punições. Os pólos de atividade e passividade apresentam-se na abdicação da responsabilidade e da autoridade pelas lideranças. Segue a análise detalhada:

Os entrevistados percebem que a hierarquia não é respeitada ocasionando problemas e conflitos interpessoais, bem como atrasos na realização da tarefa. A abdicação da responsabilidade e da autoridade pelos líderes revela que a alta gestão centraliza o poder. Os líderes sentem que as suas decisões não apresentam caráter valorativo. Então, eles preferem adotar comportamento ausente e passivo diante dos problemas. A alta gestão ao permitir a quebra da hierarquia sinaliza que o poder não está alocado para outros níveis hierárquicos:

EFF = “Eu acho que a hierarquia aqui, as pessoas nem respeita, até os líderes, às vezes a gente vai atrás deles, eles já pulam, vá diretamente para o dono. Às vezes, é pulada essa hierarquia de coordenador, gerente, dono, a gente precisa que tenha, a gente já cobrou. Quando o gerente fica ausente, em alguns problemas, não sei se pelo fato dele viajar muito, mas às vezes a gente cobra uma coisa dele, e não acontece, a gente tem que ir diretamente no alto escalão” (BA).

EFF = “Não é que não tenha respeito, existe o respeito. Em algumas pessoas, em alguns casos, eles vão direto pra diretoria, mas a falha está na diretoria, porque eles acatam, mas ao pouquinho isso está mudando, já teve uma melhora, mas continua ainda” (GI).

Os depoimentos demonstram que o respeito pela hierarquia se aloca no poder legítimo. Existe uma lealdade dos liderados para com o líder principal, devido a uma disposição interna em aceitar suas ordens. A subordinação é aceita com satisfação, uma vez que o líder é bem

visto ou detém a legitimidade. Este tipo de comportamento é uma característica das *teorias inatistas*.

Na *Empresa de Logística (EL)*, a hierarquia é respeitada conforme as normas adotadas pela alta gestão. Os pólos de dominação e submissão estão baseados na centralização do poder através das regras de conduta. Os pólos de atividade e passividade apresentam-se na transgressão das regras, caso o líder esteja ausente e também na comunicação ascendente, quando o liderado sente-se inibido no contato com o nível hierárquico superior. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa, o respeito pela hierarquia também é bem definido dentro dos limites de poder estabelecidos pela alta gestão. A hierarquia está interligada a autonomia inevitavelmente. Quando maior o cargo hierarquicamente maior a liberdade para tomar as decisões. Salienta-se que a manutenção da hierarquia é imprescindível quando as decisões envolvem aumento de custos para a organização. Os superiores são responsáveis por assegurar que essas ações estejam voltadas para os interesses da empresa:

EL = “Do meu setor pra eu fazer qualquer coisa, fora mudança e promoção, eu tenho total autonomia, então eles me pedem eu libero ou não, em questão salarial há uma insatisfação em relação ao salário, função ou promoção, aí eu vou ter que levar isso ao meu diretor, ele aprovando eu posso fazer, ele não aprovando, eu tenho que passar, às vezes eu peço, auxílio para o RH, eles fazem uma pesquisa de mercado, já levo todo o embasamento para o meu diretor, eu não posso dizer simplesmente, olha o pessoal quer isso, tem que fazer” (GI).

As normas são estratégias adotadas pela organização para formalizar o que é proibido e o que é implicitamente autorizado. Quando as normas definem bem os critérios de autonomia e poder, a hierarquia é respeitada naturalmente sem transgressões ou críticas:

EL = “Eu acho que tem respeito, existe hierarquia e cada um, eu acho que sabe até aonde pode chegar. Por questão justamente da autonomia, eles (liderados) sabem que não podem está passando por cima da hierarquia, sabem que tem que filtrar para eu vir trazer, caso eu não consiga, só vem, se eu disser assim ‘olha vai e converse com ele’ (diretoria)” (GI).

EL = “É respeitada tem as normas, tem que passar para o líder, do líder para o gerente, do gerente para a direção. Algumas vezes, o diretor a gente não tem muito livre acesso, mas a gerência tem mais liberdade” (BA).

As normas também prever as transgressões para preservar os interesses da organização. A ausência do líder pode provocar atraso nos procedimentos, caso o liderado não tenha acesso aos níveis hierárquicos superiores. As regras precisam ser flexíveis para não penalizar o liderado que com sua ação viabiliza os resultados organizacionais:

EL = “[...] tem casos que quando a líder não está na empresa, a gente procura os diretores, porque entre a gente e os diretores só tem nosso líder e se o líder não tiver, a gente bate na porta pede licença e comenta o fato que está ocorrendo, aí ele vai tomar a decisão. A hierarquia é normal, de colaborador, líder e diretor, mas sempre tem livre acesso se você quiser ir ao diretor quando o líder não tiver, você comunica ao mesmo” (BA).

Os cargos hierárquicos superiores podem intimidar o liderado, porque a pessoa que o exerce tem poderes suficientes para recompensar ou punir. O receio e o medo de se expor frente a uma autoridade provoca sentimentos de auto proteção para não ser penalizado com o poder coercitivo:

EL = “Qualquer um chega ao diretor, só é pedir pra falar com ele. Tem gente que se sente intimidado, vai depender da gestão, mas eu acho que ninguém tem isso aqui não, eu acho que depende de cada pessoa porque eles são acessíveis, tem gente que é mais tímido que tem medo. O cargo de diretor deixa a pessoa meio intimidada, mas todos eles são acessíveis” (GI).

Todos os depoimentos demonstram que a hierarquia é respeitada dentro dos critérios de poder estabelecidos pela organização. A liderança adota o poder centralizador com maior empenho e deixa claro que existe a subordinação. Esta atitude é um enfoque das *teorias comportamentais*.

Quanto à *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)*, a hierarquia também é respeitada conforme os critérios adotados pela alta gestão. Os pólos de dominação e submissão fundamentam-se no uso do poder centralizado através da seleção de quem tem acesso à alta

gestão. Os pólos de atividade e passividade aparecem na transmissão dos princípios ideológicos da empresa através da delegação, da confiança e da isenção dos líderes de um processo reflexivo sobre suas atitudes no exercício do poder, devido ao cargo que ocupa na escala hierárquica. Segue a análise detalhada:

O entrevistado (líder) faz referência à estrutura vertical e horizontal da empresa. A estrutura verticalizada diz respeito à concentração do poder em níveis hierárquicos superiores. E a estrutura horizontalizada refere-se à distribuição do poder a níveis hierárquicos semelhantes. Seja qual for a estrutura, o poder concentrado nas mãos dos níveis hierárquicos superiores ou de níveis similares, será sinônimo de privilégios, status adquirido, recompensas monetárias e não monetárias. A perseguição do poder por causa do próprio poder, muitas vezes não é admitida publicamente. Aceita-se mais que o indivíduo aspire ao poder, impondo valores morais sobre outros em prol de um ideal de virtude social (o bem da coletividade). Diante disto, pode-se inferir que o entrevistado no seu discurso enfatiza que as lideranças intermediárias (GI) não são dotadas de poder, algo que ele parece almejar:

EPL = “Eu vejo ela muito verticalizada, eu não vejo ela horizontal, são muitas etapas, ela poderia tentar passar por uma mudança e tentar ser menos verticalizada, tentar buscar mais a questão horizontal, eu vejo ela com muita hierarquia, isso dificulta, o relacionamento com as pessoas, com a tomada de decisões. Precisa fazer uma revisão nesse organograma e tentar buscar uma hierarquia mais horizontal, agora tudo bem que tem uma mais alta, tradicional” (GI).

Já para outro entrevistado (líder), a hierarquia é essencial para estabelecer critérios de confiança e de delegação. O princípio escalar tem como base à idéia de que uma linha nítida de autoridade avança degrau por degrau, do nível hierárquico mais alto para o nível mais baixo da organização. Esta linha clara de autoridade é base para toda a delegação. A delegação acelera a tomada de decisão, motiva os liderados e permite que o alto escalão se dedique às questões estratégicas. E a confiança induz a honestidade e a integridade da liderança. Em síntese, a delegação de fato permite que os princípios ideológicos da organização se perpetuem e para isto, faz-se necessário ter confiança nos seus líderes e liderados:

EPL = “dentro das estruturas há a questão dos poderes e decisões, não se consegue tomar conta de tudo ao mesmo tempo, eu sou supervisor de produção preciso do meu encarregado, preciso fazer o gerenciamento da minha área, tenho sempre que ter alguém em que eu possa confiar e delegar e ele conduzir, ele precisa ter operadores que também possa confiar e dividir as tarefas. A questão da hierarquia é importante para que haja organização do processo” (GI).

Nessa empresa, o acesso à alta gestão também provoca inibição nos funcionários. A alta gestão seleciona quem atende ou não, conforme determinados critérios adotados. Procura manter a hierarquia, deixando claro que os funcionários procurem sua chefia imediata para a resolução do problema. Desta forma, a hierarquia é preservada em detrimento da relação afetiva e social. A vivência afetiva possibilita mudar padrões de conduta no uso do poder e no momento, isto não é interessante para a alta gestão:

EPL = “eu não faço nenhuma restrição de que eles venham falar comigo, de falar com o gerente, de falar com o diretor, mas por si só, eles não costumam fazer. O diretor industrial eu vejo que é uma pessoa que tem uma série de atividades, mas ele deixa acesso para a equipe entrar, as pessoas que fazem parte da fábrica, não é todo mundo, não é todos os embaladores e os operadores. Ele procura direcionar que o liderado, de certa forma, deveria falar com o seu supervisor, falar com o gerente, isso é colocado, mas eu sei de casos de pessoas específicas, não é todo mundo não, ele pode receber qualquer pessoa, de ter a disponibilidade de tempo, pelo o que eu observo no dia-a-dia, ele não tem essa disponibilidade” (GI).

Outro entrevistado enfatiza que a hierarquia superior está valorizando a comunicação com o pessoal de base e promovendo maior abertura e contato no relacionamento. A consciência de que a hierarquia é um papel desempenhado na organização, muitas vezes isenta os líderes de um processo reflexivo sobre suas atitudes no exercício do poder. O liderado pensa que qualquer ação do líder depende exclusivamente do cargo que ocupa, quando o seu comportamento também pode interferir na resolução de determinadas situações:

EPL = “Bem é a autoridade, está fazendo o seu papel, não de forma assim, com um chicote na mão, está tendo uma visão diferenciada disso aí. A comunicação está fluindo de uma forma boa, quem está no topo da pirâmide, está sabendo

conversar com quem está embaixo da pirâmide mesmo, está tendo mais abertura. A hierarquia existe, mas sabem que como são um organograma digamos, então cada um tem a sua função” (BA).

Os depoimentos revelam que a hierarquia é respeitada conforme os critérios de poder adotados, permitindo o afastamento ou à aproximação dos liderados. Esta atitude reflete a abordagem das *teorias comportamentais*, a passagem da liderança autoritária para a democrática.

Quanto à *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, a hierarquia é naturalmente conquistada e respeitada pela própria posição ocupada pela alta gestão. Os pólos de dominação e submissão fundamentam-se no uso do poder ora centralizado, ora descentralizado. Os pólos de atividade e passividade se apresentam através da livre expressão dos sentimentos, do relacionamento, da confiança e do assumir o papel do líder, quando necessário. Segue a análise detalhada:

Os entrevistados demonstram que têm abertura e acesso a qualquer escalão hierárquico da empresa. Respeitam a hierarquia e são respeitados pelos seus líderes. A livre expressão dos sentimentos e pensamentos é valorizada pela alta gestão e pelas demais lideranças. Quaisquer críticas, sugestões, opiniões ou idéias são aceitas pelas lideranças como um processo de melhoria no uso do poder. As lideranças, de forma geral, estão orientadas para o relacionamento com os liderados. A postura adotada pelo líder intitulada de ‘portas abertas’ é uma ação de estruturas que tendem à descentralização. Esta cria um clima de confiança baseada no conhecimento, resultante de um histórico de interações e previsões acuradas sobre o comportamento do liderado. A confiança baseada no conhecimento fundamenta-se mais na informação do que na intimidação:

ETI = “Ela é respeitada, mas tem a liberdade, os meus subordinados respeitam a minha liderança, mas têm total liberdade de escalar e ir lá no diretor e falar direto com ele, questionar uma coisa. Hoje o diretor a quem eu estou ligado quando acontece isso, ele chega pra mim e diz: ‘vamos melhorar, vamos ver’, não existe aquele negócio de reprimir ou de marcar aquela pessoa que está fazendo isso, não existe dentro da empresa, todos pode ter acesso mesmo respeitando as suas gerências” (GS2).

ETI = “a presidência sempre, desde quando eu entrei, nos passou que a porta dela sempre está aberta para qualquer funcionário. Eu nunca precisei, mas eu já tive colegas que já precisaram ir e disseram que não tem nenhum problema. O presidente está ali aberto você vai e conversa com ele numa boa e não tem nenhum empecilho na questão de hierarquia” (BA).

No próximo depoimento, observa-se um diálogo amistoso e amigável com o líder imediato. Praticamente a hierarquia não é percebida. As informações são comunicadas naturalmente, os erros são assumidos sem receio da punição e os liderados parecem não ser penalizados. O nível mais alto de confiança é vivenciado quando existe uma conexão emocional entre as partes. Desta forma, a confiança é baseada na identificação permitindo que uma parte (liderado) assumia, às vezes, o papel da outra (líder) e a substitua nas transações interpessoais. A confiança se estrutura na relação, porque as partes, líder e liderado, entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos. Os controles são mínimos. Não existe necessidade de monitoramento por parte do líder, porque se baseia na lealdade:

ETI = “Diria que qualquer um aqui, basta ter vontade. Eu digo, é você chegar lá e não ter medo porque nunca tive problema, nunca precisei ir direto na presidência, tenho contato, aparentemente sempre gostou de mim, me trata bem. Mas, a diretoria seria o último nível da gente antes de chegar na presidência. A gente tem liberdade total de chegar para ele e falar: ‘cara, estou com um problema, não estou rendendo direito, vou precisar faltar tal dia, tenho um negócio pra resolver’, tem toda a liberdade de chegar e dizer, ‘errei nisso aqui, o cara vai te ligar com certeza, dizendo que está com esse problema aqui, mas estou te avisando logo” (BA).

Os depoimentos demonstram que o relacionamento é valorizado pela alta gestão e pelas demais lideranças. A hierarquia e a subordinação praticamente não são percebidas na relação do líder com o liderado. A responsabilidade é compartilhada quanto aos erros e acertos nas atividades cotidianas, fundamentada na confiança e na lealdade. Estes aspectos apresentam-se nas *teorias neocarismáticas*.

O quadro resumo sintético da categoria ‘hierarquia e subordinação’ demonstra os dados apurados nos depoimentos:

QUADRO RESUMO DA CATEGORIA – HIERARQUIA E SUBORDINAÇÃO

EA1	Os depoimentos evidenciam dois tipos de práticas: o papel definido de que a hierarquia precisa ser respeitada dentro dos critérios de poder. Esta ação é uma proposta das teorias comportamentais . E a abertura para expor idéias, opiniões e sugestões dentro de uma estrutura onde praticamente a hierarquia não é percebida é um aspecto ressaltado pelas teorias neocarismáticas .
EA2	Os depoimentos revelam que o respeito pela hierarquia é mantido de acordo com os critérios estipulados para a resolução de problemas. Esta ação é uma proposta das teorias comportamentais .
EFF	Os depoimentos demonstram que o respeito pela hierarquia se aloca no poder legítimo. Existe uma lealdade dos liderados para com o líder principal, devido a uma disposição interna em aceitar suas ordens. A subordinação é aceita com satisfação, uma vez que o líder é bem visto ou detém a legitimidade. Este tipo de comportamento é uma característica das teorias inatistas .
EL	Todos os depoimentos demonstram que a hierarquia é respeitada dentro dos critérios de poder estabelecidos pela organização. A liderança adota o poder centralizador com maior empenho e deixa claro que existe a subordinação. Esta atitude é um enfoque das teorias comportamentais .
EPL	Os depoimentos revelam que a hierarquia é respeitada conforme os critérios de poder adotados, permitindo o afastamento ou à aproximação dos liderados. Esta atitude reflete a abordagem das teorias comportamentais , a passagem da liderança autoritária para a democrática.
ETI	Os depoimentos demonstram que o relacionamento é valorizado pela alta gestão e pelas demais lideranças. A hierarquia e a subordinação praticamente não são percebidas na relação do líder com o liderado. A responsabilidade é compartilhada quanto aos erros e acertos nas atividades cotidianas. Estes aspectos apresentam-se nas teorias neocarismáticas .

A maioria das empresas (*EA1, EA2, EL e EPL*) pratica a hierarquia dentro dos critérios estabelecidos pela alta gestão.

Quatro empresas (*EA1, EA2, EL e EPL*) convergem para as teorias comportamentais, especificamente do campo social de Kurt Lewin, que trata da liderança autoritária, democrática e *laissez-faire*.

A *EFF* se apresenta com a abordagem das teorias inatistas, devido à não alocação do poder para outros níveis hierárquicos, permanecendo nos principais executivos da empresa. Não apresenta uma teoria específica do conjunto das inatistas.

Duas empresas (*EA1 e ETI*) praticam ações das teorias neocarismáticas, especificamente a teoria transformacional. A hierarquia e a subordinação praticamente não são percebidas no relacionamento entre o líder e o liderado. Existe a valorização das relações interpessoais e da expressão dos pensamentos e sentimentos dos líderes e liderados na empresa.

3.4.6 Participação das Equipes (Formais e Informais)

A construção teórica da categoria ‘participação das equipes (formais e informais)’ enfoca os tipos de equipes, como se processa a interação e a autogestão.

Na *Empresa Alimentícia 1 (EAI)*, as equipes são funcionais, formadas por um líder e seus subordinados diretos. A interação se expressa mais na área administrativa do que na área produtiva. O poder centralizador surge na tomada de decisão, bem como no sentimento de exclusão e insatisfação dos liderados. Não existe um processo de autogestão direcionado para as equipes. Segue a análise detalhada:

O entrevistado (líder) relata que existe uma interação entre o líder e o liderado. É uma vivência de companheirismo, participação e ajuda mútua. A interação possibilita um processo de influência mútua entre o líder e o liderado. Ela ultrapassa os limites organizacionais e invade a vida privada de cada um, numa construção coletiva de amor ou ódio, pelos conflitos surgidos nos jogos de poder. Assim, a liderança surge na presença do outro, assumindo um caráter essencialmente social. A identidade do líder se constrói na identidade do liderado e vice-versa. E as responsabilidades são compartilhadas com o envolvimento de cada um:

EAI = “[...] a relação que eu vejo, líder e liderado, é sempre está com esse espírito de equipe. Sempre cada um fazendo a sua parte, cada um abraçando a sua profissão e realmente compartilhando com o líder o problema, o líder compartilhando com o liderado dos problemas, o liderado compartilhando dos seus problemas com o líder. Acho que todos os projetos, tudo que você almeja, vai pra frente quando no trabalho em equipe o líder está engajado e o liderado também se engajar com o líder, consegue avançar” (GI).

O entrevistado (administrativo) percebe que a alta gestão e as demais lideranças criam um ambiente harmonioso, uma atmosfera livre para expressar opiniões e sentimentos. A interação supõe um modo de comunicação através de um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de traduzir, exprimir e registrar em palavras e ações o que um indivíduo quer comunicar ao outro na relação. O liderado, ao mesmo tempo, exprime a sua identidade, as suas ações, os seus pensamentos, os seus conhecimentos, os seus desejos e as suas preferências, permitindo se colocar como pessoa dentro do mundo corporativo:

EAI = “Eu me sinto muito bem. A minha atividade é desenvolvimento, tem outros integrantes que não trabalham com desenvolvimento, mas eu vou procurar o palpite dele, sugestão dele sobre alguma solução a ser dada. Como ele não tem uma experiência na área de desenvolvimento, sempre dão um palpite bom, diante de algumas opções que eu sugiro e de outras que eles sugerem, já por algum conhecimento básico, já dão uma idéia e isso, só não é comigo, mas também com outros integrantes. Daí, fortalece o relacionamento do líder, aquele trabalho em equipe” (BA).

EAI = “[...] na nossa área de produção a gente trabalha em equipe, não sei em outros setores, não posso avaliar se eles trabalham em conjunto. Mas dentro da nossa área industrial é bem acentuada, a gente sempre trabalhando em equipe, até porque nossa diretoria estimula isso também, o meu líder estimula isso” (GI).

Porém, um outro entrevistado (produção) não percebe que existe um trabalho em equipe. Sua experiência não é valorizada e sua opinião parece não merecer escuta. O discurso aponta ainda o exercício do poder centralizador na tomada de decisão pelas lideranças, impondo uma conduta sem consultar os envolvidos. A comunicação é precária porque o liderado sente a necessidade de participar das reuniões com a gerência. A valorização da hierarquia, o poder centralizador na tomada de decisão e a precariedade na comunicação ficam evidentes neste depoimento:

EAI = “Eu estou observando que falta um pouco, ter tem, mas, muito pouco. Eu participo de uma reunião, uma vez por semana com a gerência. Eu acho que deveria ter mais reuniões, chamar mais a gerência e juntar mais o pessoal. Antes tinha com a gerência, hoje quem chama é só o coordenador, deveria ser os dois para chamar o pessoal. Dizer, ‘a linha vai pra tal linha então eu posso fazer isso na linha, o que vocês acham, vai melhorar’, escutar a opinião do pessoal, ‘vai melhorar, agora a cor da embalagem vai ficar ruim pra gente enxergar e ai?’ Então vamos fazer o que vai ser melhor, então deveria ter isso e não fazer como muitas vezes. Tal produto vai vir, digamos a embalagem, é um caso que está acontecendo, não sei se já mexeram, trocou o fornecedor, colocaram lá na linha, diminuiu o rendimento da linha porque a embalagem não é escura e não escutaram a opinião do pessoal lá, não levaram uma amostra para o pessoal

encher lá e ver como é que fica, é mais escura, é pra encher mais devagarzinho. Se cai o rendimento, acho que deveria ter isso um pouco mais freqüente” (BA).

Os três últimos depoimentos anteriores demonstram uma diferença de percepção do liderado administrativo para o operacional. Enquanto o primeiro vivencia o conforto da interação, o outro se sente desprestigiado no que tem de melhor a oferecer caracterizado pela sua capacidade produtiva e suas sugestões. Parece existir uma ação diferenciada dos líderes da produção em comparação com os líderes administrativos.

Os sentimentos de exclusão do “chão de fábrica”, da não participação ainda são ressaltados pelo mesmo entrevistado. Ele expressa sua angústia e sente-se desvalorizado como sujeito produtivo. Deixa claro que o discurso das lideranças não apresenta credibilidade porque a ação é completamente diferente do que se prega:

EAI = “Na verdade, não escutam uma opinião de uma pessoa como a gente do lado de lá da produção, porque às vezes a gente acha que um faxineiro não tem opinião, às vezes tem uma idéia muito melhor do que a que eu estou pensando pra colocar em serviço. Eu tenho essa idéia, eu acho que deveria escutar mais. [...] todo mundo junto, não sei, diretores juntos, vamos mudar o produto, o que vocês acham? E não só chamar para digamos um puxão de orelha, não só chamar pra isso, eu acho que deveria ter mais um pouquinho de equipe, nós temos, mas ainda precisa melhorar mais um pouco. Já foi falado, os próprios auxiliares de produção cobram isso, [...] o coordenador fala, às vezes escuta, às vezes não. Trabalho em equipe? para o pessoal de gestão de fábrica não tem; de diretoria pra gestão de fábrica, de encarregados e gerente está funcionando em equipe” (BA).

Outros sentimentos de insatisfação são expressos por outro entrevistado, desta vez em relação aos membros da equipe. Sendo que ele enfatiza que no momento que o consumidor compra o produto da empresa, os conflitos não têm mais importância. As relações interpessoais se baseiam nas comunicações e nas trocas afetivas realizadas na empresa. Quando essas trocas podem ser expressas surgem as incongruências e as contradições. A queixa é suprimida pelos mecanismos de defesa psicológicos utilizados pelo liderado para lidar com a frustração afetiva da convivência. Dessa forma, o lucro assume caráter prioritário em detrimento dos conflitos interpessoais existentes na equipe:

EAI = “Em todos os setores, em todos os seus pomares têm suas laranjas ruins, e aqui também não é diferente, porque você trabalhar com ser humano até quando você recebe todos os ensinamentos, é muito difícil. Mas no geral, para um consumidor comprar o produto que é o complemento final, a empresa é maravilhosa, não existem tantos problemas que a gente não possa resolver” (BA).

Quanto à participação das equipes (formais e informais), pode-se chegar as seguintes conclusões: alguns depoimentos enfatizam que as responsabilidades são compartilhadas pela equipe, levando-a para um processo de autogerenciamento, enfoque dado pelas *teorias neocarismáticas*. Enquanto que outros depoimentos revelam uma distância entre o que as lideranças discursam e o que acontece na prática, em relação ao trabalho em equipe. Sentimentos de exclusão e insatisfação são vivenciados pelos liderados que são desvalorizados e desqualificados pelas lideranças, atingindo assim, a sua auto-estima. Os conflitos são abertos, porém, não são resolvidos. A equipe simplesmente cumpre as diretrizes estipuladas pela liderança, sem uma participação efetiva. Presumi-se assim, uma característica das *teorias comportamentais*.

Quanto à *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, as equipes são funcionais, formadas por um líder e seus subordinados diretos. Em função de alguns projetos apresentam um caráter temporário. A estrutura de comitês permite a existência de equipes permanentes de trabalho. A interação se processa de maneira natural entre as lideranças, provavelmente devido ao status conferido pela alta gestão. Esta pode usar o poder imposto coercitivo situacional para que o trabalho em equipe aconteça. A autogestão da equipe é relativa conforme os níveis de autonomia definidos pela organização. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, percebe-se que existe uma tendência para as lideranças se agruparem em forma de feudos⁷. É uma característica da formação de um grupo surgido por familiaridade de idéias, opiniões ou situações vivenciadas. Se este grupo (líderes) não interage com a camada produtiva, isto significa que existem interesses individuais não revelados que se concentram na sua essência grupal. Já quando existe um sentimento de equipe real supera-se o diferenciado pelo indiferenciado e o individual pelo coletivo, perpassando toda a

⁷ Domínio, zona de influência preponderante.

organização. Vale salientar que nessa empresa, conforme análise das outras categorias anteriores, observa-se uma tendência da alta gestão em utilizar o poder para conferir status a quem se aproxima dela. A autonomia apresenta-se sobre controle e existe um reforço de ações organizacionais que destacam o individualismo através da dominação sobre o outro e da ascensão profissional. Conforme o discurso, presumi-se que não existe de fato um sentimento de equipe na empresa de uma forma geral:

EA2 = “[...] pelas pessoas que estão ocupando o cargo de liderança serem novas na organização, é meio aquela história dos mosqueteiros, um por todos e todos por um, eu sinto que existe uma boa integração entre eles, sinto que existe uma vontade de ajuda nas lideranças. Quando eu vou descendo, eu vou perdendo o sentimento de equipe, ainda é alto e está nos nossos valores que a gente está perseguindo, mas eu acho que nós não estamos também tão ruins, a gente percebe pelos grupos de brigadas de incêndio, cipa, futebol [...]” (GS2).

Da mesma forma que o auxílio mútuo, a solidariedade e a participação são inerentes à vivência grupal, também a dinâmica das diferenças individuais, tais como discordâncias, conflitos, resistências, tensões, emoções e sentimentos mais ou menos intensos que afetam a objetividade e transformam o clima emocional geral, pertencem à vida grupal:

EA2 = “eu acho que aqui todos trabalham em equipe, assim os setores realmente eles tentam trabalhar em equipe. (Porque você disse que eles tentam?). (risos) Porque às vezes tem um certo desentendimento entre os setores, mas nada que uma conversa não chegue num consenso, que realmente tudo se resolve. E colocar o problema, vamos resolver e pronto resolve” (BA).

Outro entrevistado (gerência) observa que quando a alta gestão (poder legítimo) necessita de um projeto, os liderados se empenham em cumpri-lo. Nessa empresa, o trabalho em equipe está intimamente associado ao exercício do poder e da hierarquia. A alta gestão tem o poder de recompensar ou punir os liderados, caso não haja o cumprimento do que foi solicitado. Significa que o trabalho em equipe não é uma prática natural na empresa e sim, percebido provavelmente como uma situação imposta, já que está incluso nos valores organizacionais:

EA2 = “[...] depende muito do interesse do projeto, se o dono bater o martelo ‘é um projeto que eu quero que seja desenvolvido’, existe um trabalho fantástico da

equipe, se não houver nenhuma pressão, a equipe é um feudo. Então, na hora que ele bate no martelo é assim, acabou, se pega e se trabalha, e os trabalhos quando em equipe são muito bem feitos” (GS2).

Outro entrevistado também afirma que o trabalho em equipe é mais um discurso do que uma prática na empresa. As práticas organizacionais neste momento, estão dirigidas ao indivíduo isolado, reforçado por um modelo de personalidade, um ideal de sucesso e de conquista. A alta gestão, especificamente nas reuniões de comitê, preocupa-se sempre em imprimir fundamentos de que a empresa precisa tornar-se uma das melhores no mercado. A todo o momento existe uma valorização da excelência do indivíduo e da organização. Diante disto, a alta gestão enfatiza implicitamente que a equipe está a serviço do lucro geral da empresa e as relações afetivas permanecem em segundo plano:

EA2 = “Precisa melhorar muito, existe o trabalho dos isolados que favorecem o trabalho em equipe, mas aquele sentimento trabalhista é muito da sensibilização de cada um, então todo mundo fala pela mesma boca trabalho em equipe, cooperação, integração. Mas na prática falta ainda as pessoas estarem sensibilizadas pra isso” (GI).

Os depoimentos revelam duas práticas: uma pertencente às *teorias contingenciais* de que a equipe trabalha em prol das metas e dos projetos definidos pela alta gestão, contribuindo dentro dos limites estipulados. E outra pertencente às *teorias inatistas* de que a equipe está a serviço da alta gestão, não trabalha para a organização. Os membros do grupo ajudam a definir o status quo do líder principal.

Na *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*, as equipes também são funcionais, formadas por um líder e seus subordinados diretos. Os rituais de interação na empresa são processados através da comunicação face a face, da proteção do sentimento de equipe, caso ocorra alguma falha nos processos e nas relações autocontroladas em prol dos resultados da empresa. A autogestão da equipe não se apresenta, devido ao isolamento das áreas. Eis a análise detalhada:

O trabalho em equipe aparece isoladamente dentro dos setores. A interação vivenciada em cada setor necessita de alguma forma de ritualização, através da mobilização de um

conjunto de obrigações e de expectativas, tendo por função preservar a comunicação face a face e restituí-la, caso o comportamento de alguém não facilite a relação naquele momento, ou corra falhas em algum processo:

EFF = “(Silêncio) Eu vou falar em trabalho em equipe, da minha equipe, eu acho eles muito unidos, trabalham muito em parceria, quando qualquer coisa falha dentro da empresa, eles se juntam, passam pra mim e cobram. O trabalho em equipe, em relação ao meu setor, eu acho que a gente trabalha bem, é um trabalho legal” (GI).

Os rituais de interação na organização são meios de conduzir o indivíduo às relações autocontroladas. Nestas relações, os indivíduos são ensinados a serem cordiais, polidos, atentos, habilidosos e seguros nos desempenho das suas tarefas. São comportamentos básicos que uma pessoa precisa desenvolver para interagir profissionalmente. Os rituais organizacionais contribuem para a manutenção da sociabilidade e são indicadores do estado qualitativo das relações interpessoais e intergrupais. Estes rituais apresentam-se implícitos nos resultados organizacionais. O depoimento abaixo demonstra que os rituais de interação na empresa são prejudicados pelo isolamento dos setores:

EFF = “eu acho que têm alguns setores que são mais separados, não chegam perto. Alguns setores são assim, eu acho que tem que ser tudo unido, tudo igual. Mas eu acho o relacionamento em si, eu pelo menos estou falando em relação a mim, que eu não posso nem falar dos outros, eu acho legal, não tenho o que questionar não” (BA).

Segundo outro entrevistado, os setores não preservam a união entre si e nem finalizam os processos e as ações. Apesar de existir um bom relacionamento interpessoal dentro dos setores, este não é suficiente para resolver os problemas do cotidiano. A interação intergrupar é precária, ocasionando a dispersão das equipes e os resultados são insatisfatórios, prejudicando a imagem da empresa perante o cliente. O não cumprimento dos prazos e o atraso nos processos também dificultam os rituais de interação organizacionais:

EFF = “existem alguns setores que começam um processo e não finalizam. É um desgaste porque o pessoal sempre passa um e-mail conversando que não é uma empresa, são várias empresas: cobrança, compras, venda. Temos que pensar no

geral, começa um processo e pára na metade, porque quando pára, trava, no final é um desgaste, e passa para o cliente” (GI).

Os depoimentos enfatizam que os setores são isolados, não interagindo entre si. Os processos não são finalizados, conseqüentemente as metas não são cumpridas dentro dos prazos estipulados. A organização é composta por ‘feudos’ e o grupo trabalha para o líder do setor. Os membros do grupo ajudam a definir o status quo do líder. Esta atitude é uma característica das *teorias inatistas*.

A *Empresa de Logística (EL)* por ser constituída em unidades de negócios tem suas metas, seus procedimentos e sua operacionalização. As equipes também são funcionais, formadas por um líder e seus subordinados diretos, e interfuncionais, compostas por liderados de vários departamentos funcionais e especialistas em determinados assuntos e resolução de problemas. Os comitês apresentam estrutura de uma equipe permanente. A interação se processa dentro da própria unidade de negócio. A autogestão da equipe está associada ao cumprimento das metas e dos indicadores de desempenho. Eis a análise detalhada:

As unidades de negócios fortalecem a união, a integração e o relacionamento dentro da sua própria estrutura. Em contrapartida, o elo com outras unidades não está fortalecido devido à competição entre os liderados. A estrutura de unidades de negócios adotada pela empresa é uma expressão de um forte controle organizacional que naturalmente provoca o individualismo. A organização, como realidade econômica e política, visa ao lucro e a estrutura das equipes está subordinada a esta ideologia. Os liderados percebem as contradições entre unidade de negócios e participação em equipe, mas o desejo consciente de poder, sucesso e expansão invade o universo psicológico e gera a passividade:

EL = “[...] a gente se divide em unidades, aí a gente consegue enxergar quais as áreas que estão indo bem, qual a unidade que precisa melhorar e bater forte e reverter os números, mas ao mesmo tempo quando se divide em unidades, elas tornam-se individualistas. Porque cada unidade tem que dá resultados, brigar por aquele resultado, ao mesmo tempo que essa estrutura é boa, querendo ou não, a gente cria concorrências internas de querer dar o resultado. Eu tenho minha meta, tenho que alcançar. Agora, alguns desgastes que existem, foram criados por outras unidades em prol dos seus resultados” (GI).

EL = “Quando eu entrei aqui como auxiliar de faturamento, [...] a nossa equipe era uma equipe muito unida e “pau pra toda obra” como a turma diz e hoje em dia essa equipe foi desmanchada por algumas pessoas que foram desligadas da empresa. Mas assim em geral, eu acho que muitas pessoas, equipes de outros setores deixam a desejar, não tem aquela união que deveria ter, faz o teu, que eu tiro o meu, não tenta ajudar. Não sei se é a cultura das pessoas, do líder que faz as pessoas, porque o líder manipula os colaboradores faz eles ficarem assim, não sei” (BA).

A implantação de unidades de negócio evita a formação de ações coletivas que promova uma postura crítica dos liderados em relação aos processos. O indivíduo isolado e sem força política tende a uma postura de submissão às regras impostas. A exigência em superar as metas mantém o liderado ocupado de tal forma, que se entrega a um processo de alienação em favor dos resultados financeiros:

EL = “Eu me sinto assim, é aquele dilema quando se fala da concorrência interna, é uma coisa que a gente vem trabalhando muito entre a equipe de liderança, não é tanto, está tendo um desenvolvimento gerencial. Na parte dos liderados não é talvez, a gente quebre realmente esses paradigmas de unidades individuais, o individualismo interno. Realmente ter um ajudando o outro, essa visão eu vejo que realmente vai progredir, mas é muito lento por causa que o processo é individual. Hoje a gente pensa por unidade, nós somos julgados por unidade, cada unidade de negócios do grupo tem o seu demonstrativo, então cada um quer cobrar, cada um quer puxar mais pra si” (GS2).

Geralmente cada unidade de negócio é encarada como uma equipe auto-gerenciável que assume a responsabilidade pelos seus resultados no cumprimento das metas. O que acontece dentro da unidade de negócio é compartilhado com as equipes setoriais. Este tipo de estrutura leva as *teorias neocarismáticas*. Porém, o quadro global da empresa mostra que essa mesma estrutura impulsiona a equipe a trabalhar para o líder de cada unidade, não trabalha para a organização. Esta análise supõe as *teorias inatistas*. Também as equipes, sejam elas de quaisquer unidades, se dedicam a cumprir as diretrizes estipuladas pelas lideranças. Este tipo de comportamento está associado às *teorias comportamentais*.

A estrutura da *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)*, por possuir 06 fábricas, é semelhante em algumas características à da *Empresa de Logística (EL)*. As equipes também são funcionais, formadas por um líder e seus subordinados diretos. A interação se processa dentro da própria fábrica. A autogestão da equipe está associada ao cumprimento das metas. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa, o trabalho em equipe surge dentro da sua própria estrutura, porém não apresenta base sólida. O egocentrismo e o individualismo são aspectos marcantes nos discursos. Vale salientar que o controle nessa empresa, é feito pela verba destinada a cada setor, a própria estrutura organizacional induz a um processo de isolamento das pessoas, não estimulando na prática a vivência em equipe:

EPL = “Precisa melhorar, como existem seis fábricas, as fábricas podiam se ajudar mais entre si, existe ainda um pouco de ‘eu vou fazer o meu’, tipo assim ‘se der eu faço o seu tipo’, mas está melhorando, quando eu cheguei era pior, agora está melhor, eu acredito que mais um ou dois anos a coisa vai fluir legal” (GI).

EPL = “O trabalho em equipe dentro da empresa? eu vejo isso um ponto muito forte na área industrial. E a minha equipe trabalha na produção com os encarregados, como as outras equipes e com supervisores também. Então, existe um trabalho em equipe, fazer junto, eu acho isso forte na área industrial. Agora eu acho ainda falho nas áreas de apoio, deveriam está também nesse mesmo clima dando as mãos para o almoxarifado, controle de qualidade, porque não tem aquele dinamismo, aquele comprometimento das áreas de apoio como existe com essa camada da área industrial. Eu acho falha nas áreas de apoio” (GI).

Os depoimentos demonstram que a estrutura de unidade de negócios possibilita em parte, o trabalho em equipe. Dentro das unidades vislumbra-se a prática de equipe nos setores. A equipe está a serviço do líder da unidade. Esta atitude está associada às *teorias inatistas*. Também as equipes, se dedicam a cumprir as diretrizes estipuladas pela liderança, através da imposição, característica da liderança autoritária e através do relacionamento, característica da liderança democrática. Esta ação está associada às *teorias comportamentais*.

Na *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, as equipes geralmente são autogerenciáveis, responsáveis pela assistência tecnológica aos clientes. Os membros da equipe trabalham em conjunto em várias situações, para melhorar as suas operações, lidar com os problemas, planejando e controlando as suas tarefas. A interação ocorre através da elaboração de projetos tecnológicos e pelo seu monitoramento. A autogestão da equipe está relacionada à resolução dos problemas do cliente. Eis a análise detalhada:

O entrevistado (gerência) aborda que existe um bom relacionamento entre os líderes de cada área e também entre os próprios funcionários. A qualidade do vínculo interpessoal refere-se a uma rede de conexões afetivas e amorosas que promovem o bem estar dentro da organização. No trabalho em equipe não existe o 'eu' e sim o 'nós' e a relação. A valorização do relacionamento é uma das características principais da participação em equipe. Ela promove a interação psíquica e a comportamental dos membros da equipe:

ETI = “a equipe tem mais ou menos trinta pessoas. Ela está dividida em quatro áreas: duas áreas juntas tem um total de vinte e cinco, elas são divididas por um vidro, eu tenho quatorze de um lado e tenho mais ou menos umas onze do outro. Hoje se você chegar lá, você não sabe quem é de um lado e quem é do outro, porque estão juntos tirando dúvidas, dando idéias, testando alguma coisa. Então, existe o trabalho em equipe, a integração é muito boa, todos se dão muito bem, a gente não vê aquela questão da rixa, todo mundo se ajuda” (GS2).

O entrevistado relata que existem várias empresas dentro de uma mesma empresa. Dentro do próprio setor existe a prática de um trabalho em equipe, porém a nível macro não se sente participante de uma equipe corporativa. As equipes formam a unidade básica de poder, são suficientemente pequenas para um grande envolvimento e suficientemente grandes para a força coletiva e a sinergia gerada por talentos diversificados. As pessoas podem assumir responsabilidades diversas pela organização e pela qualidade de seus serviços e produtos, e isto geralmente não é fácil porque exige que o indivíduo tenha uma disposição interna para a cooperação. O trabalho em equipe é uma interdependência consentida. Cada membro traz sua competência técnica, seu conhecimento e sua identidade. E uma comunidade em ação, é um processo de engajamento pessoal que produz participação e implica necessariamente que todo membro tenha um papel importante na organização:

ETI = “Na empresa como um todo fica mais complicado falar, são praticamente cinco ou seis empresas dentro de uma. A gente trabalha no sistema de gestão

empresarial, de recursos humanos, de gestão, gestão habitacional que é por exemplo o da Cohab. Tem a parte de impressão, tem algumas empresas dentro da própria empresa. Com os outros setores a gente tem amizade assim, fora, tal, mas você não tem muito contato realmente de trabalho no dia a dia, então fica complicado sentir mesmo como uma equipe, fica mais difícil. Mas dentro do setor da gente sim, ‘vamos fazer isso aqui’, a gente faz e vai pelo menos atrás, claro que nem sempre você consegue o objetivo, mas a gente procura se esforçar, às vezes, a gente precisa fazer um mutirão que exige final de semana, trabalhar, virar a noite, a gente faz” (BA).

Segundo outro entrevistado, o trabalho em equipe não significa só bom relacionamento e boa integração, é também uma definição de papéis e responsabilidades. Trabalhar para a equipe exige que o membro tenha algumas obrigações necessárias, tais como renunciar ao grau de liberdade, aceitar uma estratégia comum, uma ordenação dos esforços para o bem coletivo e uma disciplina que deve ser seguida e internalizada para promover o consenso e a cooperação. Sair do individualismo para o coletivo e o corporativo é um grande desafio para o indivíduo:

ETI = “O trabalho em equipe nosso, ele é um trabalho que ainda tem algumas dificuldades, de definir os papéis, é feito uma peça de teatro, só vai dar certo se você souber, se você é o vilão, o outro é o mocinho, o outro é o participante, cada um sabe o seu papel e aí faz uma peça. Na minha opinião, o trabalho em equipe só acontece quando os papéis estão definidos, as responsabilidades, metas e objetivos de cada um, às vezes as pessoas acham que trabalhar em equipe é trabalhar em harmonia, isso é um componente para se fazer um bom trabalho em equipe, é você ter um bom relacionamento interpessoal. Agora trabalho em equipe é você ter plena clareza até aonde é o teu papel, a tua função; a tua parte no grupo vai influenciar a parte dos outros e o nível de responsabilidade que você tem na entrega do seu papel, na entrega do seu trabalho aos outros, e ter a percepção de objetivo final, ‘eu estou fazendo isso daqui, também se eu não fizer eu comprometo o cronograma inteiro do negócio’, isso às vezes a gente tem dificuldades de definir, é aquela questão de saber falar e comunicar o objetivo que tem que atingir e definir pra cada um” (GSI).

Apesar de algumas dificuldades serem evidenciadas no trabalho em equipe, percebe-se que as responsabilidades são compartilhadas pela equipe dentro do possível. Cada área é auto-gerenciable. E um fato positivo é que o relacionamento interpessoal e a integração são mencionados com frequência nos depoimentos. A liderança apresenta-se envolvida neste resultado para o bem comum e para o engajamento dos seus membros num trabalho coletivo. Esta atitude demonstra aspectos das *teorias neocarismáticas*.

Segue o quadro resumo sintético da categoria ‘participação das equipes (formais e informais)’ para apreciação dos dados:

QUADRO RESUMO DA CATEGORIA – PARTICIPAÇÃO DAS EQUIPES (FORMAIS E INFORMAIS)

EA1	Alguns depoimentos enfatizam que as responsabilidades são compartilhadas pela equipe, levando-a para um processo de autogerenciamento, enfoque dado pelas teorias neocarismáticas . Enquanto que outros depoimentos revelam uma distância entre o que as lideranças discursam e o que acontece na prática, em relação ao trabalho em equipe. Sentimentos de exclusão e insatisfação são vivenciados pelos liderados que são desvalorizados e desqualificados pelas lideranças, atingindo assim, a sua auto-estima. Os conflitos são abertos, porém, não são resolvidos. A equipe simplesmente cumpre as diretrizes estipuladas pela liderança, sem uma participação efetiva. Presumi-se assim, um aspecto das teorias comportamentais .
EA2	Os depoimentos revelam duas práticas: uma pertencente às teorias contingenciais de que a equipe trabalha em prol das metas e dos projetos definidos pela alta gestão, contribuindo dentro dos limites estipulados. E outra pertencente às teorias inatistas de que a equipe está a serviço da alta gestão, não trabalha para a organização. Os membros do grupo ajudam a definir o status quo do líder principal.
EFF	Os depoimentos enfatizam que os setores são isolados, não interagindo entre si. Os processos não são finalizados, conseqüentemente as metas não são cumpridas dentro dos prazos estipulados. A organização é composta por ‘feudos’ e o grupo trabalha para o líder do setor. Os membros do grupo ajudam a definir o status quo do líder. Esta atitude é uma característica das teorias inatistas .
EL	O que acontece dentro da unidade de negócio é compartilhado com as equipes setoriais. Este tipo de estrutura leva as teorias neocarismáticas . Porém, o quadro global da empresa mostra que essa mesma estrutura impulsiona a equipe a trabalhar para o líder de cada unidade, não trabalha para a organização. Esta análise supõe as teorias inatistas . Também as equipes, sejam elas de quaisquer unidades, se dedicam a cumprir as diretrizes estipuladas pelas lideranças. Este tipo de comportamento está associado às teorias comportamentais .
EPL	Dentro das unidades vislumbra-se a prática de equipe nos setores. A equipe está a serviço do líder da unidade. Esta atitude está associada às teorias inatistas . Também as equipes, se dedicam a cumprir as diretrizes estipuladas pela liderança, através da imposição, característica da liderança autoritária e através do relacionamento, característica da liderança democrática. Esta ação está associada às teorias comportamentais .
ETI	Apesar de algumas dificuldades serem evidenciadas no trabalho em equipe, percebe-se que as responsabilidades são compartilhadas pela equipe dentro do possível. Cada área é

	auto-gerenciável. E um fato positivo é que o relacionamento interpessoal e a integração são mencionados com frequência nos depoimentos. A liderança apresenta-se envolvida neste resultado para o bem comum e para o engajamento dos seus membros num trabalho coletivo. Esta atitude demonstra aspectos das teorias neocarismáticas .
--	---

A categoria ‘participação das equipes’ não evidencia uma homogeneização nas empresas, quanto às teorias da liderança. Os setores se apresentam como feudos, isolados, assim como a estrutura de unidades de negócios. Cada um por si, em prol do desempenho e dos resultados do seu setor. As lideranças também não evidenciam ações para superarem as dificuldades. Quando existe relacionamento amigável no todo da empresa, a realização das tarefas flui naturalmente como é o caso da *ETI*.

As empresas (*EA2*, *EFF*, *EL*, *EPL*) abordam características das teorias inatistas, especificamente a teoria dos traços. A equipe trabalha para manter a estrutura da liderança atual. Ainda não existe um sentimento de equipe a nível corporativo.

As empresas (*EL* e *EPL*) apresentam a teoria comportamental, especificamente a teoria de Kurt Lewin, sobre a liderança autoritária, através da imposição das metas a cumprir e a liderança democrática, valorizando as opiniões dos liderados.

A *EAI* revela na sua prática característica da teoria comportamental, especificamente a teoria de Kurt Lewin, sobre a liderança democrática, em que o relacionamento é valorizado, com indícios da teoria neocarismática, quando os liderados têm liberdade de expressão dos seus pensamentos e dos seus sentimentos.

A *EA2* pratica a teoria contingencial, especificamente a teoria da trajetória-meta ou caminho-objetivo, valorizando as metas e os resultados organizacionais. E a teoria inatista, já especificada acima.

A *ETI* apresenta características das teorias neocarismáticas, especificamente a teoria transformacional.

3.4.7 Avaliação e Reconhecimento

O referencial teórico da categoria ‘avaliação e reconhecimento’ aborda os tipos de avaliação realizados na empresa, as práticas de reconhecimento intrínseco e extrínseco, e as recompensas monetárias e não monetárias.

Na *Empresa Alimentícia I (EAI)*, a avaliação de desempenho não contempla nenhum procedimento formal. A liderança também não se preocupa com a avaliação informal. Realiza

informalmente a avaliação de 90°. graus, em que o líder acompanha o liderado no posto de trabalho, orientando diariamente sobre a execução das tarefas. Pratica o reconhecimento intrínseco através do elogio e o extrínseco, através do almoço no restaurante. As recompensas monetárias ainda não expressivas, gerando muitas vezes a desmotivação do liderado. Eis a análise detalhada:

O entrevistado aborda que não é avaliado pelo seu líder, e nem toma a iniciativa para solicitar a sua avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é um processo sistemático que tem o objetivo de avaliar o desempenho dos funcionários. Objetiva identificar os pontos fortes da pessoa que supõe-se que já estejam desenvolvidos e os que precisam melhorar, através de um plano de ação ou carreira. A avaliação tanto eleva a auto-estima do funcionário quanto gera um sentimento de culpa, por não está desempenhando bem as suas funções. A culpa é um dispositivo de submissão às situações impostas pela organização:

EAI = “Eu não jogo essa responsabilidade no meu liderado, no meu líder, pelo fato de que é uma pessoa que tem muitas outras decisões a serem tomadas pela empresa. Eu mesmo sou o culpado em não procurar o meu líder, achando também que ele tem outras responsabilidades, mas é isso que eu tenho que, nessa entrevista sair daqui com essa certeza. De que eu vou chegar pra ele, conversar e juntos tentar discutir esse assunto de avaliação, tanto de confiança, como de poder, como de, acho (risos) de autonomia (risos)” (GI).

As práticas de avaliação apresentam um procedimento elementar de reconhecimento e até mesmo inexistente em determinadas áreas, principalmente na área de produção onde envolve recompensas salariais. A partir do momento que se alia a recompensa monetária com a não-monetária (elogio), a pessoa tende a motivação. A demora em realizar a movimentação de pessoal causa transtornos tanto para os liderados quanto para a liderança. A insatisfação provoca acidentes, trabalhos mal feitos, absenteísmo, rotatividade e desperdício na empresa. É uma forma de protesto contra a organização:

EAI = “[...] eu acho que deveria ter um reconhecimento melhor. Não sei se em todas as empresas são assim. Aqui é o seguinte: você está numa função, passa pra outra, você demora muito a ser reconhecido, é muito tempo, eu costumo dizer, enrolam muito você pra poder lhe reconhecer. Uma das coisas mais importantes que tem é o salário, você passa a uma responsabilidade maior, claro que você

quer que o salário aumente, eu costumo dizer também o seguinte: você não motiva uma pessoa só com o salário, não adianta você pagar dez mil reais e achar que vai ficar motivado para o resto da vida. Eu acho que nessa parte de remuneração, eles são um pouco lentos” (BA).

EAI = “Estão começando, um trabalho ainda muito bebê, de reconhecimento de funcionários. Eu acho esse reconhecimento muito valioso, porque ele cria uma perspectiva de cada vez você fazer o seu melhor. Aqui na empresa está começando agora, está sendo implantado, para que isso venha fluir com mais frequência. É um caminho muito pequeno ainda que está sendo percorrido” (BA).

Como prática de reconhecimento é realizado um almoço em um restaurante como forma de recompensa pelo alcance das metas por determinada área. Esta ação é caracterizada como um símbolo de status, uma vez que a alta gestão estará também presente. A necessidade de reconhecimento é uma necessidade psicológica do indivíduo em relação à autoridade. Precisamos ser valorizados, respeitados, prestigiados e elevados em nossa auto-estima. Uma pequena atenção significa de que somos amados e queridos pela organização:

EAI = “A gente ainda está deixando a desejar no reconhecimento. Nós partimos de um trabalho onde no geral, de todos os indicadores que temos, a empresa precisa ganhar dinheiro. No final é um resultado da produção, é produtividade. Eu venho conversando com a presidência sobre o que vamos fazer pra reconhecer esse pessoal. Atualmente o que estamos fazendo, cada linha que está batendo a meta, nós pegamos aquele grupo e saímos. Vamos para um restaurante comemorar e lá a gente faz um discurso e o pessoal da linha fala, e eles se sentem muito bem. Então é uma disputa assim, com o pessoal que ainda não foi participar desse almoço junto com a presidência, com a diretoria e com o gerente de produção. A gente vê a preocupação deles, mas fora isso a gente tem que gerar mais alguma coisa, pra motivar o pessoal [...] a gente tem que começar a conversar sobre uma participação de resultados” (GS2).

O reconhecimento intrínseco através do elogio significa um símbolo de valorização pessoal. O elogio fortalece a identidade do sujeito como alguém que merece atenção, fartura, privilégios. O elogio é uma força-mestra que impulsiona os funcionários a dar o melhor de si:

EAI = “[...] o reconhecimento vem da solução e das idéias que a gente sugere, que sempre tem aquele feedback positivo. Quando determinado integrante chega com uma tarefa e trás uma solução melhor, avalia-se, e daí vem um retorno satisfatório, pois vem uns parabéns, um reconhecimento do gestor, outras vezes vem da diretoria, parabenizando” (BA).

As práticas de avaliação e o reconhecimento ainda são elementares. Apresentam-se aspectos idênticos das *teorias inatistas* e das *teorias comportamentais*, quando somente o líder avalia o liderado. Esta avaliação também é conhecida como avaliação de 90°. graus. A empresa apresenta pouca estrutura para atender as necessidades de reconhecimento do liderado, principalmente, em relação às recompensas financeiras.

Na *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, a avaliação de desempenho é realizada pela liderança informalmente e formalmente através de questionários específicos a cada três meses. A liderança também não se preocupa com a avaliação informal. Realiza informalmente a avaliação de 90°. graus, em que o líder acompanha o liderado no posto de trabalho, orientando diariamente sobre a execução das tarefas. Os investimentos em treinamentos, o recrutamento interno e os elogios da alta gestão são práticas de reconhecimento intrínseco e os eventos públicos e brindes são práticas de reconhecimento extrínseco. As recompensas monetárias são direcionadas para determinadas áreas e outras não são contempladas. Segue a análise detalhada:

Segundo o entrevistado, o pessoal de base deveria ser mais bem recompensado, porque outras áreas de mesmo nível hierárquico são privilegiadas salarialmente. Por critérios que não são revelados pela empresa, algumas áreas são valorizadas em detrimento da outra. A recompensa salarial, sendo um fator primordial de reconhecimento, parece não apresentar a equidade. A equidade significa a aplicação de regras instituídas num sentido de conformidade e justiça. Ela deve ser garantida pela empresa, porque aumenta a lealdade, a fidelidade e a satisfação dos funcionários. Uma inequidade causa pressões para reparações e são acompanhadas da insatisfação. Enquanto o salário significa para o funcionário, o sustento, a recompensa pela venda da sua produtividade e uma melhor situação de vida, a empresa percebe o salário como custo e um dispositivo que ela utiliza para gerar submissão, através da necessidade:

EA2 = “eu acho que a área produtiva é um pouco esquecida em questão de remuneração, isso é a minha opinião. Eu acho que a área de produção realmente deveria ser mais vista, em questão de salário. Porque eu acho muito pouco pra eles. Eu vejo que tem setores na empresa que são muito bem vistos pelos olhos dos diretores, enquanto outros não são. Eu acho que todo mundo é importante dentro da organização, todo setor é importante” (BA).

Nessa empresa foi realizada recentemente uma pesquisa de clima organizacional. Segundo outro entrevistado (gerência), as pessoas não estão satisfeitas com as práticas de reconhecimento da empresa. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que possibilita alinhar as necessidades organizacionais com as necessidades individuais para que novas decisões sejam tomadas a fim de garantir a realização das tarefas e atingir os resultados organizacionais. Serve também de alerta quanto às políticas de recursos humanos (cargos e salários, treinamento, benefícios, segurança do trabalho, etc) implantadas na organização. Estas políticas são responsáveis pela manutenção do funcionário na organização e evita que surja a rotatividade (admissão e demissão), que ocasiona altos custos para a empresa. Quando as políticas e sua prática não condizem com a realidade gera a insatisfação e em seguida a desmotivação dos funcionários. Desta forma, as políticas de recursos humanos são um fator de mediação que a empresa dispõe para reduzir, evitar ou eliminar os conflitos provocados pela desmotivação:

EA2 = “Nós fizemos uma pesquisa de clima agora em janeiro, e a resposta é que as pessoas não se sentem reconhecidas. Eu junto com a diretoria tenho que repensar as nossas práticas de reconhecimento, nós fazemos muitos trabalhos em grupo, organizamos eventos de reconhecimento publicamente, premiamos com brindes, com presentes, enfim, fazemos muito recrutamento interno. A gente não contrata nenhum operador no mercado, só contratamos o que é de produção e todo operador um dia foi auxiliar, mas as pessoas não sentem ser reconhecidas” (GS2).

As práticas de reconhecimento, simplesmente não são sustentadas pelas políticas de recursos humanos, a sua otimização depende do envolvimento das lideranças. A liderança tem o papel de acompanhar o liderado, orientando-o, treinando-o para a execução das suas

atividades, compartilhando informações, dando e recebendo feedback⁸. Caso isto não aconteça, o liderado sente que a sua contribuição não é valorizada:

EA2 = “Eu acho que tem que haver reconhecimento quando se trata de RH, seja através de participação ilimitada, de feedback negativo, do investimento das pessoas pra ela crescer, estar se capacitando. Em relação a benefícios, acho que é um conjunto de coisas que vai revelar esse reconhecimento. Reconhecimento da empresa, do gestor em relação ao funcionário. Aqui a empresa pratica num nível mediano e isso precisa melhorar” (G1).

Segundo outro entrevistado, receber um elogio do “dono”, ou não receber uma reclamação são formas de reconhecimento. A alta gestão, por deter em suas mãos a recompensa e a punição, exerce influência direta ou indireta sobre a motivação geral dos liderados. O seu reconhecimento, através do elogio valoriza o liderado, eleva a sua auto-estima e gera status, além de reforçar a sua identidade produtiva, gerando o entusiasmo na organização. Já a punição através da crítica ocasiona o pessimismo, a insatisfação e o desamor pelo trabalho. A influência da aprovação e do consentimento por parte da liderança é uma poderosa força que atua sobre o desempenho do liderado. Assim, o sucesso profissional é um meio de ser reconhecido, aceito e principalmente ser amado pela liderança e pela organização.

EA2 = “Em outros momentos, o reconhecimento é simplesmente não ter reclamação. O dono da empresa estacionou o carro dentro do setor, ele passou pela sala, tomei um susto, deu parabéns a toda sua equipe. ‘Esse era o resultado, nós batemos as vendas que vocês bateram, bateram sem limites’, então, existe reconhecimento, mas não são em todos os níveis” (GS2).

De uma forma geral, parece que as práticas atuais de avaliação e reconhecimento não são convincentes para o liderado em termos de valorização pessoal. Um dos fatores de desmotivação é a questão salarial e sua inequidade, alguns liderados sentem-se injustiçados e outros privados de atender as suas necessidades.

Os depoimentos demonstram que existem as práticas de avaliação e reconhecimento aplicadas em diversas situações, abordagem das *teorias contingenciais*. Porém, a atuação da liderança não é expressiva em relação a essas práticas, levando a uma abordagem das *teorias*

⁸ Feedback = palavra de origem inglesa, significa, realimentação.

comportamentais, onde a preocupação com a valorização do liderado ainda está despontando nas funções de comando.

Quanto à *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*, a avaliação de desempenho é realizada pela liderança, informalmente, no posto de trabalho. O reconhecimento intrínseco é realizado através do recrutamento interno. As recompensas monetárias não são mencionadas. Eis a análise detalhada:

Os depoimentos abordam que as práticas de avaliação e reconhecimento são quase inexistentes na empresa, exceto o recrutamento interno. Segundo os entrevistados, as pessoas não estão satisfeitas com os procedimentos de recursos humanos para a realização do mesmo. O recrutamento interno é um meio de remanejamento do funcionário, através da movimentação vertical (promoção), da movimentação horizontal (transferência) e da movimentação diagonal (transferência com promoção), que visa a ascensão profissional na empresa. É uma forma de recompensar o liderado pelo seu desempenho:

EFF = “Eu não quero ser contraditório e nem dizer uma coisa indevida, por exemplo, não tem aquela história de qual é o funcionário do mês, quem se deu bem, vamos fazer um negócio, prestar homenagem mensal ou anual, eu até agora não vi” (BA).

EFF = “Reconhecimento profissional não existe” (BA).

EFF = “eu acho que deveriam melhorar em relação ao reconhecimento. Eu vejo que tem muito caça talentos (recrutamento interno) aqui. E pessoal do galpão, às vezes, sempre tem até muitas oportunidades. O pessoal muitas vezes reclama que faz uma seleção, não é selecionado e não tem uma explicação” (BA).

Nessa empresa, as práticas de avaliação e reconhecimento não são evidentes. O processo de avaliação é informal, realizado no posto de trabalho pelas lideranças, para eliminar ou reduzir problemas operacionais e comportamentais de desempenho. Utiliza-se o recrutamento interno, mas sem uma boa operacionalização. Esta situação apresenta indícios das *teorias inatistas*, quando somente o líder avalia o liderado, sem uma preocupação de fato com o seu reconhecimento.

Na *Empresa de Logística (EL)*, a avaliação de desempenho é realizada pela liderança, informalmente, no posto de trabalho. Existem práticas do reconhecimento intrínseco (elogios e o recrutamento interno) e do reconhecimento extrínseco (jornal da empresa e movimentação vertical). As recompensas monetárias são devidas ao alcance das metas. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa, é realizada uma reunião que se chama “momento da qualidade”. O evento tem a finalidade de mostrar os resultados de cada setor e implica em remuneração pelo alcance das metas. A recompensa monetária e não monetária atua sobre a moral dos liderados. A obrigação de cumprir as metas transforma-se em sucesso, quando se é recompensado. As metas são uma imposição a si próprio de não poder fracassar. Vencer é trabalhar mais e superar-se a todo momento:

EL = “[...] O momento de qualidade é aberto pra todo mundo dizer, o que é que achou da qualidade naquele meio, um setor fala de outro. Então, a diretoria mudou, no final do mês já reconhece, o pessoal já vibra. A gente já começou a ser remunerado por resultados, também estamos sendo reconhecidos com um parabéns. Eu acho que isso também é muito importante, às vezes um obrigado, um aperto de mão, dá força para o funcionário começar no dia seguinte mais animado” (G1).

As práticas de avaliação e reconhecimento se apresentam através dos elogios, da promoção na carreira e da recompensa financeira. O reconhecimento acontece também por esforço próprio, por empenho. A maioria das lideranças começou em cargos inferiores e hoje assume funções de coordenadores e gerentes na empresa. É o que ressaltam os entrevistados abaixo:

EL = “A parte do reconhecimento é característica hoje da empresa, é tanto que um dos nossos lemas hoje é valorizar a prata da casa. Eu sigo sempre o exemplo, eu vivo valorizando sempre. É recompensado com elogios e financeiramente. Nós tomamos iniciativas de contratação e também de ir em busca do próprio esforço do colaborador por aquela promoção” (GS2).

EL = “Reconhece e muito, às vezes não em questão de você pegar um cargo maior, porque tem o processo de fazer a parte de seleção, mas é quando você faz o

serviço certo, correto, aí você sempre recebe o elogio. Todos vão realmente dar um obrigado por você ter feito isso, eu acho que isso é um reconhecimento do trabalho que você conseguiu concluir, eu acho que é um reconhecimento” (BA).

EL = “Quanto ao reconhecimento, algumas pessoas têm e outras não, eu acho que 80% têm por força de vontade, por objetivo, por lutar por aquilo que quer e outras não. Promoções, elogios, sempre tem um jornal aqui da empresa que se você tem um elogio lá durante o mês, eles colocam parabenizando os colaboradores por tal ato, tal fato. Então eu acho que isso incentiva muito a pessoa ficar na empresa” (BA).

EL = “A maioria dos líderes já foram de cargos inferiores, arrisco 90% de acordo com cargos que já vieram de outro lugar, quase todos já foram da própria casa” (GI).

A avaliação realizada pelo alcance das metas e pelos resultados estabelecidos na empresa, remonta a teoria da trajetória-meta ou caminho-objetivo de abordagem *contingencial*. O reconhecimento é bastante valorizado tanto pelas lideranças quanto pelos próprios liderados. As práticas são vivenciadas por todos dentro da empresa. Esta ação traz a luz indícios das *teorias neocarismáticas*.

Na *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)*, a avaliação de desempenho também é realizada pela liderança, informalmente, no posto de trabalho. Existem práticas do reconhecimento intrínseco, tais como o recrutamento interno, sem uma otimização da área de recursos humanos e a valorização dos liderados através dos elogios da liderança. A recompensa monetária não é prioridade da alta gestão. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, o reconhecimento acontece quando a alta gestão participa de uma reunião de avaliação do setor. O liderado sente-se prestigiado porque a alta gestão se dispõe a escutá-lo. Esta atitude eleva a auto-estima e traz status. Ressaltado no depoimento abaixo:

EPL = “Reconhece, de seis em seis meses nós temos aqui a participação de grupos. Eles conversam muito com a gente, como é que está, principalmente o dono da empresa, ele é uma pessoa muito popular. Então eu acho que tem a

facilidade de reconhecimento, da gente participar, de chegar, conversar, de perguntar como é que está a produção, se está boa, se estão tendo algum problema” (BA).

Outros entrevistados relatam que falta uma ação mais forte da área de recursos humanos e da própria empresa em relação às práticas. O plano de cargos e salários não foi implantado, as competências dos liderados não são valorizadas no recrutamento interno e a recompensa salarial é precária. Desta forma, as práticas de reconhecimento não apresentam boa operacionalização. O elogio ainda é uma prática das lideranças operacionais. A alta gestão parece não está preocupada com a satisfação do liderado, surgem algumas iniciativas de valorização por parte das lideranças, mas não é constante, gerando a desmotivação do funcionário:

EPL = “Existem vagas que surgem dentro da empresa e não há o reconhecimento naquela hora de preencher aquela vaga. Simplesmente acham que não tem ninguém preparado pra assumir, e não é por aí. O reconhecimento precisa de um trabalho muito forte de gestão dos recursos humanos, de acompanhamento do funcionário, o que é que ele está fazendo, o conhecimento dele, na hora de promover e dar a ele um reconhecimento, precisa de muito trabalho. Precisa-se de um plano de cargos e salários. Poderia ser criado isso na empresa, ainda não existe. A empresa não cresce, e os donos querem produção, dinheiro no bolso, esquecem que quem faz isso somos nós pessoas. Assim, perde bastante” (GI).

EPL = “ainda não somos bem reconhecidos, acho que deveríamos ser mais valorizados, não só a questão salarial que também é importante. Valorizar no sentido de dar um apoio. Em questão motivacional é importante também valorizar o funcionário pelo que ele faz” (BA).

EPL = “Nós sabemos que existe o reconhecimento. Algumas pessoas sabem que seu trabalho está legal, que você é uma pessoa que tem liderança, que você trata bem as pessoas. Comunicar que são bem tratadas, que você pode ajudá-las, não é uma norma geral que a gente fica sabendo, mas não existe uma política de te dar o que quiser. Se você está bem, eu digo que está razoável. Talvez pelo que a gente representa, talvez merecesse um pouco mais” (GI).

Os depoimentos apresentam em si, uma certa desmotivação na empresa, retratada pelas próprias lideranças. Existem algumas iniciativas de reconhecimento que não geram conforto e confiança nos liderados. As práticas de avaliação e reconhecimento ainda não são expressivas dentro da empresa, pressupõe-se uma característica das *teorias comportamentais*.

Na *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, o líder avalia o subordinado e este também se auto avalia para chegarem a um consenso, traçando um plano de ação para aspectos de melhoria de comportamento e de execução das tarefas. O líder executa a avaliação de 180° graus. Existem práticas do reconhecimento intrínseco (elogios) e reconhecimento extrínseco (movimentação vertical). As recompensas monetárias são devidas ao alcance das metas. Segue a análise detalhada:

O reconhecimento, nessa empresa, está associado a um plano de carreira, dependendo do empenho do liderado. As recompensas se aplicam no sentido de reforçar a excelência no desempenho e aumentar a consciência e a responsabilidade do liderado perante as tarefas:

ETI = “as pessoas são reconhecidas, eu tiro como exemplos várias pessoas que hoje estão em cargos de gerência e de diretoria. Foram pessoas que começaram na empresa como estagiários, tanto que o atual presidente da empresa foi estagiário, muitas outras já passaram na empresa e não tiveram nenhum sucesso, porque cada pessoa faz o seu caminho, eu digo muito isso para a equipe. A empresa busca as pessoas que estão merecendo a oportunidade, ela está pegando essas pessoas e está dando oportunidade” (GS2).

O elogio é uma prática da liderança no cotidiano, porém o entrevistado queixa-se de que a recompensa salarial não é imediata. A recompensa salarial é um fator básico que induz o liderado a trabalhar em benefício da organização. Quando não é recompensado de imediato gera angústia e ansiedade, porque se sente desprestigiado, pelo esforço que dedicou a tarefa:

ETI = “Nós temos bastante reconhecimento no dia a dia, falando assim do meu setor. Toda vez que estamos desenvolvendo, alguma coisa está bem, é sempre reconhecido aqui. A questão salarial às vezes, não é tão imediata, leva-se um tempo pra isso, mas reconhecimento de bom trabalho, pelo menos da minha chefia sempre é reconhecido e de certa forma até repassado para outros setores e isso eu sinto que a gente está evoluindo” (BA).

O liderado é recompensado pela qualidade e quantidade do seu serviço. A recompensa é concedida como retribuições pelo alcance de certo objetivo cumprido. Muitas vezes, a recompensa salarial não atende as expectativas do liderado e gera desmotivação porque se sente injustiçado e sobrecarregado nas suas atividades. As angústias do não-reconhecimento e o medo do fracasso levam o liderado a adotar a conduta da passividade e a canalizar os seus sonhos para a esperança de ser reconhecido futuramente pelos seus esforços. Adota o lema de que para progredir é preciso trabalhar muito:

ETI = “tem amigo, colega de trabalho que eu vejo que merecia um melhor reconhecimento e não tem. No meu caso, tive um reconhecimento há uns três meses, quatro meses. Foi em salário, só que o reconhecimento veio mais em palavras do que em salário para o que eu exerço aqui na empresa. Eu tenho três módulos sozinho, quer dizer um sistema, só com muito trabalho mesmo, não tenho tempo pra nada, tenho que passar do horário, estou com uma alta quantidade de horas extras, eu achava que o meu reconhecimento devia ser maior, foi assim, meio que injusto. Mas, ficou por isso mesmo. Vamos ver mais lá na frente” (BA).

O salário representa uma transação entre empregado e empregador. As pessoas dispensam tempo e esforços em troca do dinheiro que representa uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocas. O salário é um elemento simbólico de expectativas, sonhos, realizações e conquistas. O indivíduo muitas vezes empenha sua alma e sua vida por um pagamento do seu trabalho.

Os critérios de uma política de cargos e salários devem ser bem definidos para recompensar as pessoas, conforme seus méritos. O entrevistado ressalta que existem falhas nos critérios de avaliação de desempenho, gerando a insatisfação e a demissão de funcionários. A avaliação por mérito reforça a excelência na execução das tarefas. O mérito reflete se o desempenho está em conformidade com as funções estipuladas pela organização. Caso não esteja, não há necessidade de premiação. Na realidade, a avaliação por mérito é uma relação de consenso. Se o funcionário pensa que merece, a organização precisa também atestar baseada nos seus critérios:

ETI = “do ponto de vista do reconhecimento financeiro, eu acho que a empresa apesar de estar a um certo tempo já tentando colocar um plano de política de cargos e salários, ainda não está bem claro. E do ponto de vista de reconhecimento pessoal, eu acho que o salário independe de como a pessoa exista

dentro de uma empresa. Eu acho que se avalia o serviço da pessoa hoje aqui, de forma falha e existem pessoas que são reconhecidas, digamos, como competentes. Eu acho que a competência pode ser questionada. Existem pessoas que são tidas como incompetentes e eu acho que também podem ser questionadas que a pessoa não é isso. Então, eu acho que existe falha na empresa na questão da avaliação, tanto financeira quanto pessoal de cada um. Isso faz com que a gente perca valores interessantes para a empresa, perde um funcionário e outro que eu acho que contribui muito para a empresa e às vezes a gente valoriza pessoas que deveriam estar longe a muito tempo, então eu acho que tem falha nesse ponto” (GI).

O discurso da alta gestão enfoca a questão do reconhecimento salarial, porém não propõe ações. A recompensa monetária apresenta três aspectos: primeiro é o pagamento de um trabalho, segundo constitui uma medida do valor do funcionário e terceiro coloca a pessoa em uma hierarquia de status na empresa. Convém lembrar que, enquanto para o funcionário, a recompensa salarial constitui uma fonte de renda e melhores condições de vida, para a empresa é um centro de custo e de investimento. Custo, porque os salários se refletem no custo do produto e investimento porque representa a aplicação do dinheiro em um fator de produção. Em síntese, a organização sempre estará preocupada com o lucro e o indivíduo é apenas uma parte da sua engrenagem econômica:

ETI = “esse ponto de reconhecimento, sempre é um ponto queixoso, as pessoas sempre apresentam ressentimento em ser melhor reconhecidas, porque o reconhecimento não está só na palavras. As vezes as pessoas fazem um discurso do tipo: ‘não é salário que eu estou querendo, eu queria um muito obrigado, eu queria um parabéns, eu queria’. É verdade, mas se isso não vier acompanhado de uma progressão de carreira vai chegar uma hora que o cara vai dizer: ‘Ei, um muito obrigado não paga a minha feira no supermercado, e parabéns não resolve’. Então você tem que estar sempre, nem só um lado resolve, nem só o dinheiro vai resolver. As pessoas também precisam ser acolhidas e abraçadas. Isso é uma coisa que aqui na empresa a gente tem problemas, pelo tamanho da empresa, você tem limitações de recursos, a empresa só começa dar perspectiva de carreira na medida que ela cresce. Se a empresa não cresce ela tende a todo mundo estagnar porque o outro sobe se o de cima sai. Se a empresa cresce você

dá mais espaço pra todo mundo, então novas lideranças surgem sem ter que necessariamente substituir as anteriores [...]” (GSI).

Os depoimentos no geral apresentam uma insatisfação salarial. As práticas de avaliação e reconhecimento não estão bem definidas. O que motiva o liderado é um plano de carreira porque está associado a uma promoção salarial. As lideranças praticam o elogio constantemente, porém para o liderado, isto hoje não é suficiente. Esta situação reflete a abordagem das *teorias contingenciais*, nas quais as práticas de avaliação e reconhecimento estão sendo aplicadas conforme a situação, ou moderadamente.

O quadro resumo sintético da categoria ‘avaliação e reconhecimento’ destaca os dados apurados:

QUADRO RESUMO DA CATEGORIA – AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO

EA1	As práticas de avaliação e o reconhecimento ainda são elementares. Apresentam-se aspectos idênticos das teorias inatistas e das teorias comportamentais , quando somente o líder avalia o liderado. Esta avaliação também é conhecida como avaliação de 90° graus. A empresa apresenta pouca estrutura para atender as necessidades de reconhecimento do liderado, principalmente, em relação às recompensas financeiras.
EA2	Os depoimentos demonstram que existem as práticas de avaliação e reconhecimento aplicadas em diversas situações, abordagem das teorias contingenciais . Porém, a atuação da liderança não é expressiva em relação a essas práticas, levando a uma abordagem das teorias comportamentais , onde a preocupação com a valorização do liderado ainda está despontando nas funções de comando.
EFF	Nessa empresa, as práticas de avaliação e reconhecimento não são evidentes. O processo de avaliação é informal, realizado no posto de trabalho pelas lideranças, para eliminar ou reduzir problemas operacionais e comportamentais de desempenho. Utiliza-se o recrutamento interno, mas sem uma boa operacionalização. Esta situação apresenta indícios das teorias inatistas , quando somente o líder avalia o liderado, sem uma preocupação de fato com o seu reconhecimento.
EL	A avaliação realizada pelo alcance das metas e pelos resultados estabelecidos na empresa, remonta a teoria da trajetória-meta ou caminho-objetivo de abordagem contingencial . O reconhecimento é bastante valorizado tanto pelas lideranças quanto pelos próprios liderados. As práticas são vivenciadas por todos dentro da empresa. Esta ação traz a luz indícios das teorias neocarismáticas .
EPL	Os depoimentos apresentam em si, uma certa desmotivação na empresa, retratada pelas próprias lideranças. Existem algumas iniciativas de reconhecimento que não geram conforto e confiança nos liderados. As práticas de avaliação e reconhecimento ainda não são expressivas dentro da empresa, pressupõe-se uma característica das teorias comportamentais .
ETI	Os depoimentos no geral apresentam uma insatisfação salarial. As práticas de avaliação e reconhecimento não estão bem definidas. O que motiva o liderado é um plano de carreira porque está associado a uma promoção salarial. As lideranças praticam o elogio constantemente, porém para o liderado, isto hoje não é suficiente. Esta situação

reflete a abordagem das teorias contingenciais , nas quais as práticas de avaliação e reconhecimento estão sendo aplicadas conforme a situação, ou moderadamente.
--

As empresas (*EAI, EA2, EFF, EPL e ETI*) demonstram que a operacionalização das práticas de avaliação e reconhecimento é razoável e até inexistente. Destaca-se a *EL* porque conseguiu alinhar recompensas monetárias com as não-monetárias, características das teorias neocarismáticas, especificamente a transacional.

Vale salientar que as empresas não apresentam uma teoria específica clara, exceto a *EL*, que enfatiza constantemente o cumprimento das metas e as recompensas, característica da teoria da trajetória-meta ou caminho-objetivo.

As empresas (*EAI e EFF*) apresentam características das teorias inatistas. As práticas de avaliação e reconhecimento não existem ou ainda não estão implantadas.

As empresas (*EAI, EA2, e EPL*) adotam abordagem da teoria comportamental. Existem poucas práticas de avaliação e reconhecimento implantadas na empresa.

As empresas (*EA2 e ETI*) revelam características da teoria contingencial. As práticas de avaliação e reconhecimento estão sendo aplicadas conforme a situação, ou moderadamente.

3.4.8 Processo de Ensino-Aprendizagem

A construção teórica da categoria ‘ensino-aprendizagem’ enfoca de uma forma geral como se processa o aprendizado na organização e os investimentos em educação, desenvolvimento e treinamento.

Na *Empresa Alimentícia 1 (EAI)*, o processo de ensino-aprendizagem é realizado no posto de trabalho e também através de filmes, cursos a longa distância, palestras e treinamentos. Os investimentos em educação, desenvolvimento e treinamento para a qualificação do funcionário ainda não se apresentam expressivos e prioritários. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa, o aprendizado acontece nas ações rotineiras do cotidiano, na interação com os outros setores e no conhecimento sobre o negócio da empresa:

EAI = “nosso sistema é um tanto complexo, tem um sistema de gestão que interliga diversos setores na área de contabilidade, financeiro, faturamento e por

ai vai. Cada gestor tem um conhecimento do seu instrutor e do que envolve as regras de negócio daquele setor. Pra poder desenvolver a solução para aquele setor, a troca de idéias é ótima, com um diálogo com os demais setores, eles sempre explanaram de uma forma bem espontânea, com exemplos, como funciona determinada regra de negócio, já pra facilitar a solução a ser desenvolvida para eles, e isso daí, não só esse aprendizado, essa troca de conhecimento é boa como também essa parte de buscar o conhecimento. O investimento da empresa, na busca do conhecimento, “fora empresa”, a gente já teve alguns integrantes do nosso setor que já tiveram a possibilidade de fazerem um curso fora, pra trazer esse conhecimento e aplicá-lo de forma satisfatória” (BA).

Apesar de não existir um setor formal de recursos humanos, a empresa procura desenvolver os funcionários através de cursos, treinamentos e medidas de ensino-aprendizagem, adotando atividades como filmes, palestras de fornecedores e curso de longa distância. Relatados no depoimento abaixo:

EAI = “[...] tem um monte de filmes pra gente desenvolver junto com o pessoal. Os cursos que eu tenho requisitado de aperfeiçoamento, eu tenho duas pessoas do meu grupo hoje que estão cursando administração, faculdade a longa distância, eletrônica e eletricidade, também curso de longa distância. A gente aproveita também os fornecedores (parte técnica) para dar palestra aqui internamente para o nosso pessoal, então a empresa sempre tem desenvolvido esse campo pra proporcionar cursos para os nossos profissionais. Palestras, participar de eventos, o pessoal não mede distância pra fazer esse benefício, cabe a cada um também ver um curso que esteja dentro da sua área e requisitar. Então, aquele que tem vontade de fazer, ele não perde a oportunidade e o presidente não mede distância” (GS2).

Segundo outro entrevistado (pessoal de base), as atividades de ensino-aprendizagem não apresentam uma continuidade, alguns funcionários têm privilégios e outros não, principalmente os que exercem funções de comando. Atualmente não existe uma formalização para repassar o aprendizado adquirido pelos líderes durante as reuniões com a consultoria. O entrevistado expressa a necessidade para o aprendizado e tem consciência de que precisa de maior qualificação:

EAI = “Acho que ainda está um pouco fraco, nós devíamos ter mais treinamentos, mais cursos, palestras, mais alguém que venha explicar alguma coisa pra gente. Temos poucos filmes que às vezes passam e é pouco. Acho que faz quatro meses que eu assisti o último filme (risos), tem um, até pra nós assistirmos, mas até agora eu não vi resultado não. Não sei se o coordenador com a gerência, com os diretores, disso aí eu não sei, essa questão de treinamentos, se estão sempre assistindo filmes, eu sei que uma vez por mês eles têm reunião com a consultoria. Eles estão por dentro, o cara clica, e é assim que vocês têm que seguirem, vocês tem que fazerem e estão até melhorando por causa disso. Mas, para nós não tem isso não, a não ser o coordenador que passa uma coisinha que aprende, passa pra nós, aí nós tentamos, mas fora isso” (BA).

Neste outro depoimento, observamos também a necessidade de uma maior qualificação dos funcionários em termos de escolaridade para assimilar o conhecimento e um maior investimento no processo de ensino-aprendizagem:

EAI = “vou falar do aspecto da minha área, eu acho o nível do pessoal muito baixo, até porque a cidade não oferece condições. Hoje eu tenho dificuldades de implantar um projeto lá, de melhorar, pela deficiência da fábrica. A falta de escolaridade, a pessoa não absolve bem certas coisas. Nesse aspecto, precisa melhorar muito. Eu estou aqui, há dois anos pelo menos, e eu não tive nenhum treinamento com o meu pessoal, eu gosto de treinamento rápido com a sala de reunião [...], no dia a dia, dentro das necessidades. Com os coordenadores que me lideram, já teve vários treinamentos, segundo as informações que eu tive, mas nesses dois anos que eu estou aqui, eu não tive nenhum praticamente. Desde que eu entrei, teve recursos humanos, mas não atuava, atuação muito fraca” (GI).

Os depoimentos demonstram que falta uma estruturação das lideranças para estimular as atividades de ensino-aprendizagem e que existe uma necessidade de implantação da área de recursos humanos para intermediar essas atividades no cotidiano. Esta situação apresenta indícios da *teoria comportamental*.

Na *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, o processo de ensino-aprendizagem é realizado no posto de trabalho através do procedimento operacional padrão (POP). Existe um planejamento

anual para a qualificação do funcionário, seja ele líder ou liderado. Os investimentos em educação, desenvolvimento e treinamento têm caráter prioritário para a alta gestão. Eis a análise detalhada:

Os entrevistados ressaltam que o processo de ensino-aprendizagem é estimulado e desenvolvido através de um planejamento anual e do procedimento operacional padrão (POP) de cada área. Estas ações são interpretadas como de valorização pessoal e profissional pelos liderados:

EA2 = “a empresa tem um programa de treinamento anual. Cada área tem aqueles treinamentos que devem ser feitos durante o ano e é realmente. Tanto os treinamentos quanto à formação são estímulos que incentiva ao colaborador, sendo que isso só, não sustenta a área produtiva ou a área administrativa. Tem também o POP (Procedimento Operacional Padrão), cada tarefa tem seu procedimento, como vai ser cumprida. Então, cada colaborador ele pode lá na área de produção deles, o próprio supervisor se encarrega de passar como é que vai ser, qual é o procedimento de realizar aquela atividade, então, eles lá têm esse controle como aqui no administrativo também” (BA).

EA2 = “eu ainda não conhecia o meu trabalho, que é puxado, nunca tive esse contato, esse costume, mas depois de 2, 3 meses, por conta do treinamento, manuseio caixas com bom posicionamento para não prejudicar a coluna. Todo mês, eles fazem treinamento. A preocupação que a empresa tem conosco. Eu acho bastante interessante mesmo” (BA).

As lideranças geralmente participam de programas de estudo sobre algum assunto que seja necessário aprender e discutir para facilitar a operacionalização das atividades. Em seguida, tentam envolver todos os liderados. Ressaltado no depoimento abaixo:

EA2 = “um processo diferenciado, por começar em cima, o diretor com seu gerente estudando, esse gerente senta com seus coordenadores e seus coordenadores devem sentar com seus operadores. Então, essa cadeia leva a uma orientação boa. Não funciona ainda na sua totalidade porque, nós somos muitos, então um coordenador de produção tem, às vezes, 300 funcionários, para montar reuniões e atingir as 300 pessoas. É muito trabalhoso pra ele e a logística disso

também é complicada, mas o que ele faz? Ele dá um zoom, ele puxa os operadores de forno, o que gera um pouco de ciúme nos outros. Depois, ele puxa os iluminadores. Fica mais lento, mas esse processo é diferenciado aqui. Existe o movimento de buscar ensinar e aprender” (GS2).

A alta gestão investe na qualificação dos funcionários. A área de treinamento é prestigiada, valorizada e respeitada desde o orçamento até a sua operacionalização. Relatado no depoimento abaixo:

EA2 = “o que faz a diferença no negócio hoje, desde o presidente, é o profissional qualificado. Porque são as pessoas qualificadas que fazem a diferença e o nosso negócio não é forte na nossa cidade. Eu não tenho gente pronta, tenho que desenvolver essas pessoas. A parte de treinamento é valorizada, respeitada dentro da organização, não tenho queixas de orçamento, não deixo de treinar uma pessoa porque eu não tenho verba, isso não acontece. Tenho muita gente pra ser treinada, esse é o grande desafio, são inúmeras pessoas” (GS2).

As lideranças foram preparadas para estimular as atividades de ensino-aprendizagem na empresa e tem apoio da área de recursos humanos. Todos os depoimentos, tanto os gerenciais quanto os do pessoal de base, ressaltam a preocupação da empresa com as boas práticas administrativas e operacionais, investindo numa gestão do conhecimento. Este aspecto reflete indícios das *teorias neocarismáticas*.

Na *Empresa de Ferragens e Ferramentas em geral (EFF)*, o processo de ensino-aprendizagem é realizado também no posto de trabalho. Os investimentos em educação, desenvolvimento e treinamento são precários. A alta gestão ainda não se preocupa com a qualificação do funcionário. Segue a análise detalhada:

Nessa empresa existe pouco investimento nas atividades de ensino-aprendizagem. O próprio RH não é valorizado e não tem orçamento para investir em treinamentos. Na realidade o profissional qualificado apresenta maiores exigências, torna-se alvo de outras organizações e pode receber salários mais altos. Esta situação pode gerar desconfortos para a organização que não está preparada para reter e manter os seus talentos, então é melhor não investir, como forma de manutenção da dominação e da submissão:

EFF = “Na realidade o RH se preocupa muito com isso, mas também tem que ser submisso ao dono, e tem coisas que ele veda, que é normal em toda empresa, mas eu acho que precisa melhorar. Eu acho que tem que fazer treinamento de produto, tem que ter outros cursos “fora”, atendimento, por exemplo. E o supervisor também” (BA).

EFF = “já até conversei com RH, até agora está com duas semanas, pra justamente, pra gente treinar, fazer um curso, pra as pessoas até se conhecerem, e isso a gente está precisando, eu acho que está muito pouco aqui” (GI).

A empresa atualmente não investe nas suas lideranças e nem na qualificação do funcionário em geral. A área de recursos humanos dá pouca atenção ao treinamento, por falta de orçamento. Esta característica reflete indícios das *teorias inatistas*. A alta gestão decide se investe ou não no funcionário. Geralmente, direciona a verba para compras de equipamentos ou atividades operacionais.

Na *Empresa de Logística (EL)*, o processo de ensino-aprendizagem é realizado também no posto de trabalho. Os investimentos em educação, desenvolvimento e treinamento são também precários, apesar de existir iniciativas para programas gerenciais e educacionais para a área operacional. A qualificação do funcionário ainda não é prioritária para a organização. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, o processo de ensino-aprendizagem não é sistemático, principalmente na área operacional. As lideranças e as pessoas veteranas ajudam a orientar os novatos. O investimento em cursos e treinamentos ainda não é tão expressivo. Relatado nos depoimentos abaixo:

EL = “Aqui o treinamento, vou ser muito sincero, é na base dos seus “pulinhos”, olha tu faz isso, aí vou te ensinar, uma vez se você tiver alguma dúvida pode ligar. Têm líderes, que diz que pode ligar pra ele, mas têm pessoas que deixa a bomba na sua mão. Aí, você tem que sempre está fuçando pra saber a melhor forma de está agindo, e treinamento aqui, eu nunca vi. Tem um processo de orientação, em termos de, vai mudar agora o sistema, a gente já teve um treinamento por alto. Eu não sei, se um treinamento adequado é muito caro, mas na minha concepção

deveria ter um treinamento mais específico, para a área que vai fazer e não assim por alto. Um dia de treinamento vai acontecer isso, e acabou-se” (BA).

EL = “Hoje a gente aprende fazendo. Não pra o dia-a-dia, eu digo porque eu aprendi no meu setor, indo buscar em outras pessoas, só que se eu for até a gerência, a gente tem fácil acesso em todo lugar, mas não existe assim, ‘vamos treinar o pessoal’, está se moldando, ofereceu agora para o pessoal o curso de Excel [...] o pessoal do transporte já tem prática de direção, alguns setores já tem alguns treinamentos implantados, hoje o meu setor não tem, o que a gente passa é o que eu aprendo, passo pra eles. Mas, tudo que oferece treinamento parte do RH, a gente procura fora pelo menos na minha área” (GI).

O discurso abaixo aborda que a empresa ainda não tem cultura em investir no processo de ensino-aprendizagem. O que se sobressai é o programa de integração do funcionário que objetiva situá-lo quanto às normas da empresa e aos procedimentos operacionais no ambiente de trabalho:

EL = “existe um plano de treinamentos que é a integração, hoje nessa integração ele passa por processos, hoje de todos os processos da empresa, onde tem a apresentação de cada líder, ele vem apresenta como é a parte do setor dele, o que é que acontece, é rápido, é um treinamento de 2 a 3 dias. O treinamento operacional vai muito pelo setor, sempre tem no caso do trainer, ele fica sempre com a parte do gestor, o gestor sempre está treinando, mostrando o que ele deve fazer, quais são os procedimentos e as normas. Sempre existe hoje um novo procedimento de cada um, essa é a parte de treinamento que a gente faz para a gente aprender, tem que criar uma norma e procedimento de cada setor pra dali quem entrar, tem que saber proceder, andar sozinho vamos falar assim. São poucos os treinamentos, ainda não tem uma cultura” (GS2).

Devido aos problemas surgidos pela falta de integração entre as unidades de negócios, surgiu a necessidade de fazer uma “devolutiva”, isto é, uma avaliação sobre o comportamento dos funcionários em cada unidade de negócio, para trabalhar o espírito de equipe:

EL = “A parte de treinamentos, o que hoje a gente está dando o foco maior de gestão de pessoas, a gente está trabalhando mais a parte devolutiva para cada um compreender melhor o outro, eu acho que realmente se quebrar esse paradigma

da individualidade entre as unidades, é só para entender um pouco, mas a gente está num processo agora que cada parte interna, o comercial está fazendo com os seus liderados o treinamento, o treinamento não, a devolutiva de cada um com os seus liderados, e agora a gente vai passar para uma nova fase, vai ser fazer uma devolutiva com as unidades, os liderados das unidades, com unidades para entender, quais são as dificuldades de um, e entender sucessivamente as dificuldades do outro, eu acho que isso vai começar mais a unir as unidades, a gente está apostando nisso” (GS2).

São práticas atuais da empresa, o investimento no desenvolvimento gerencial e também na escolaridade do funcionário. No que se refere ao nível superior existe uma política de relacionamento com as universidades para descontos nas mensalidades. Quanto aos programas de aquisição do nível médio, foram iniciados e não tiveram uma continuidade, o motivo da paralisação não foi mencionado nos depoimentos que se seguem:

EL = “Investe não é só no curso de desenvolvimento gerencial, que é só com os líderes, [...] eles sempre procuram está treinando, investindo realmente nos líderes. A empresa promove e a diretoria é quem escolhe as pessoas para esse treinamento, são os supervisores e os líderes somente. Na parte dos liderados eu acho que eles deixam muito na mão também dos líderes e a gente também está tentando investir, como têm os representantes que são os liderados, eles têm treinamentos de produto, só que esses treinamentos de representantes são dentro da empresa, não é fora é aqui dentro mesmo” (GI).

EL = “[...] até outro dia, [...] tinha junto com o chefe, aulas para o pessoal do operacional, da parte de logística, que não tinha ainda nem primeiro, nem segundo grau, ou que estava incompleto, porque hoje em dia às vezes pra admitir, a gente só admite com um determinado grau de instrução, mas quem não tinha e se interessava em fazer, assistia uma aula, o auditório servia de sala de aula, eu achei isso tão positivo, terminou, não sei se é o caso de já exigir a qualificação, ou então a procura se formasse um grupo talvez isso voltasse a acontecer, outra coisa também é a relação escola e faculdade, sai procurando faculdade escolhendo os cursos, pedindo desconto para ela, para o pessoal da gente poder entrar, tem gente que não está fazendo faculdade, mas está uns dois anos pra cá

assim do meu convívio, umas cinco pessoas que não tinha faculdade, mas que já tinha terminado o segundo grau há muito tempo e entraram na faculdade pela facilidade, ela entrevistou junto com a instituição e conseguiu um desconto, pega também estagiário da instituição, pra propostas de seleção de estágio, então essa relação entre as instituições ficou melhor, mas eu acho que está bom, acho que ele investe de alguma forma no crescimento não assim, desembolsar mais, procura ajudar de alguma forma” (GI).

Salienta-se que, a empresa ainda não possibilita uma maior expressão do processo de ensino-aprendizagem, todavia existem pequenas ações que evidenciam uma preocupação. O comportamento das lideranças é fruto de uma estrutura de unidades de negócios, implantada através de uma consultora que dar suporte a empresa há 12 anos e de um desenvolvimento gerencial, voltado para atingir metas e resultados. A linha de ação da empresa enfoca as *teorias contingenciais*.

Na *Empresa de Produtos de Limpeza (EPL)*, o processo de ensino-aprendizagem é também realizado no posto de trabalho. Os investimentos em educação, desenvolvimento e treinamento não são expressivos. Existem poucas iniciativas para desenvolvimento de programas de treinamento. A qualificação do funcionário ainda não assume caráter prioritário para a organização. Segue a análise detalhada:

Os entrevistados enfocam que o processo de ensino-aprendizagem ainda é pouco valorizado na empresa:

EPL = “Eu acho pouco treinamento, eu acho, tanto específico de produção mesmo, como também de liderança, de segurança, tudo isso” (BA).

EPL = “Pra ser bem sincero, eu estou esse tempo todo aqui e nunca teve treinamento, nunca me ofereceram um treinamento fora, nada, quando tem uma palestra que eu solicito é de graça para a empresa, aí tudo bem, mas quando se trata de investimento, uma palestra, um curso de duzentos reais, não sai. Tem que ter a autorização do presidente, dono da empresa, quer dizer que isso é uma coisa absurda, então isso desmotiva bastante, por isso que a rotatividade é muito alta, aqui tem muita cobrança, muito recados de metas, é uma coisa assustadora, quer

ser realmente uma empresa que também saiba fazer gestão de pessoas. Agora na minha visão em relação a isso, eu não sei se vai ser esse ano, eu sei que ela está focando é resultado de produção e lucro, e está atropelando todo mundo. Aí em treinamento, fica muito difícil. Está mal, a verdade é essa, tem que ser um trabalho muito forte, tanto na área de produção quanto nos recursos humanos” (GI).

Já alguns entrevistados identificam algumas ações que fortalecem o processo de ensino-aprendizagem, tais como: os cursos oferecidos para área operacional:

EPL = “eles tem discutido o assunto pra buscar capacitar melhor as pessoas que trabalham com a gente, temos conseguido alguns treinamentos dentro da firma capacitando alguns operadores, algumas coisas são a nível de encarregados, e estão no processo de evolução, agora tem que se fazer muito mais [...]” (GI).

EPL = “O pessoal está internamente oferecendo cursos dado pelo SENAI. O referencial é a empresa, e esse curso que vai enriquecer esse funcionário, essas atitudes já estão mostrando que a empresa quer inovar e mudar” (BA).

As práticas de ensino-aprendizagem apresentam-se mais na área operacional. Ainda existe pouco investimento na qualificação do funcionário. Esta atitude apresenta indícios das teorias comportamentais.

Na *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, o processo de ensino-aprendizagem é também realizado no posto de trabalho. Os investimentos em educação, desenvolvimento e treinamento também não são expressivos. Existem poucas iniciativas para desenvolvimento de programas de treinamento. A organização apresenta uma pequena preocupação com a qualificação do funcionário. Eis a análise detalhada:

Nessa empresa, o processo de ensino-aprendizagem ainda não está fortalecido. Existem algumas ações a nível operacional, para implantação de sistemas, mas não apresenta uma estrutura formal com procedimentos e etapas de qualificação das pessoas. Elas aprendem no próprio dia-a-dia com acertos e erros. Relatado nos depoimentos abaixo:

ETI = “Treinamento? Um pouco fraco porque, até da disponibilidade do pessoal fica meio ruim. A gente fez um agora pouco, depois de dois anos, foi o primeiro

que eu vi, em relação ao sistema, cada um responsável pelo seu módulo, deu o treinamento do seu módulo pra equipe superficialmente no auditório, foi bom, mas se fosse feito mais e mais, quando sai. Por exemplo, hoje quando a gente implementa coisa nova no sistema não é passado pra ninguém, não tem aquela questão de ‘eu botei um módulo novo no sistema, então vamos parar para primeiro passar para a equipe do suporte para dar suporte aos clientes’. Eles vão aprender na hora que o cliente usa, liga com dúvida, ai eles não sabem, ‘e tem isso?’ Tem, ai vem pra gente, ai a gente, isso não, isso no fuzuê do dia a dia. Eu acho um pouco fraco porque devia ter um treinamento intensivo a cada incrementação do sistema, um treinamento mensalmente ou de três em três meses com relação ao sistema como um todo, ao que venha a ter, ao que já tem” (BA).

Uma das ações para o processo de ensino-aprendizagem é a integração do novo funcionário, mas não é o bastante para assimilar todo um sistema que foi implantado no cliente. Ilustrado no depoimento que se segue:

ETI = “Quando tem contratação de um funcionário novo, geralmente a gente separa um período da entrada daquela pessoa na empresa pra ela entender como a empresa funciona, como é que os sistemas funcionam, hoje a gente faz um treinamento, mas ele não é um treinamento como eu estou acostumado a ver em grandes corporações, que o cara chega lá antes de ser contratado e vai passar quinze dias trancado numa sala de aula com instrutor tendo treinamento. Aqui a gente trabalha dando treinamentos com recursos meio escassos, a gente dá treinamentos na brecha dos atendimentos que a gente tem pra fazer, então é comum a gente fazer o treinamento, mas o treinamento não tem uma data de inicio e nem uma data de fim, não tem um horário fixo, então o treinamento é mais uma parte de acompanhamento do dia a dia do que um treinamento formal” (GI).

Para minimizar alguns problemas nas áreas foi realizada recentemente uma pesquisa para identificar as necessidades de treinamento. As lideranças estão dando maior atenção a esta questão. Retratado no depoimento abaixo:

ETI = “vem fazendo pesquisas, fazendo algumas avaliações, tentando nessas avaliações achar quais são os principais problemas pra tentar atacar. Um profissional que assume o RH fez uma pesquisa e depois fez uma apresentação pra

diretoria e para a gerência da empresa, e um dos pontos mais questionados na pesquisa foi a questão de treinamentos, as pessoas não sabem que treinamentos elas podem participar, não sabem onde elas podem melhorar, não sabem como elas podem se capacitar, quais as oportunidades que a empresa poderia estar dando a elas para elas melhorarem, elas não têm essa visão. Um curso de liderança que foi dado também já foi resultado dessa pesquisa. Eu tenho buscado aumentar a quantidade de treinamento, oferecer oportunidades, acho que quem está na gerência consegue já perceber alguma coisa do trabalho, eu acho que os funcionários, eles ainda não conseguem enxergar esse resultado” (GS2).

A alta gestão identifica que falta investir mais em recursos humanos e que as lideranças precisam estar mais preparadas para o desenvolvimento das pessoas. O depoimento abaixo enfoca estes aspectos:

ETI = “O meu recursos humanos hoje não existe, é o departamento pessoal. Somos carentes um pouco nessa área de ensino-aprendizagem, porque eu acho que a gente tem conhecimento dentro de casa, aquele conhecimento que você não aprende no retroprojeter, é o conhecimento adquirido ao longo da vida de cada um profissional e esse conhecimento poderia ser transmitido com mais frequência, esse pra mim é um dos pontos fracos que a gente poderia aqui na empresa estimular, mas fazer com que nossas lideranças conversassem mais, é executar a ação de transmissão. Se a nossa liderança tem essa visão de desenvolvimento de pessoas, a liderança de cada setor ela vai recorrer a quem, hoje ela já tem um ponto onde ela recorre, antes ela não tinha, ela tinha que ir nos superiores imediatos de cima, ai os superiores imediatos viam acabar aonde, acabavam na minha mesa, eu acho que isso não é uma coisa que precise” (GS1).

As ações para o desenvolvimento das pessoas ainda são precárias. As lideranças são novas e não foram preparadas, até demonstram iniciativas, porém não sabem como fazer. A empresa contribui modestamente para a qualificação das pessoas. Como ainda as ações são primárias, pressupõe indícios das *teorias comportamentais*.

Segue o quadro resumo sintético da categoria ‘ensino-aprendizagem’ para apreciação dos dados:

QUADRO RESUMO DA CATEGORIA – ENSINO-APRENDIZAGEM

EA1	Os depoimentos demonstram que falta uma estruturação das lideranças para estimular as atividades de ensino-aprendizagem e que existe uma necessidade de implantação da área de recursos humanos para intermediar estas atividades no cotidiano. Apresenta indícios das teorias comportamentais .
EA2	As lideranças foram preparadas para estimular as atividades de ensino-aprendizagem na empresa e tem apoio da área de recursos humanos. Todos os depoimentos, tanto gerenciais quanto o pessoal de base, ressaltam a preocupação da empresa com as boas práticas administrativas e operacionais, investindo numa gestão do conhecimento. Este aspecto reflete indícios das teorias neocarismáticas .
EFF	A falta de investimento das lideranças em qualificar o funcionário e a pouca atuação de Recursos Humanos por falta de orçamento gera prejuízo para a organização. Esta característica reflete indícios das teorias inatistas , onde toda a decisão se concentra na liderança e na sua priorização de atividades dentro da organização.
EL	Salienta-se que, a empresa ainda não possibilita uma maior expressão do processo de ensino-aprendizagem, todavia existem pequenas ações que evidenciam uma preocupação. A linha de ação da empresa enfoca as teorias contingenciais .
EPL	As práticas de ensino-aprendizagem apresentam-se mais na área operacional. Ainda existe pouco investimento na qualificação do funcionário. Esta atitude apresenta indícios das teorias comportamentais .
ETI	As ações para o desenvolvimento das pessoas ainda são precárias. As lideranças são novas e não foram preparadas, até demonstram iniciativas, porém não sabem como fazer. A empresa contribui modestamente para a qualificação das pessoas. Como ainda as ações são primárias, pressupõe indícios das teorias comportamentais .

O que se apresenta em comum nas empresas é o pouco investimento em ações de ensino-aprendizagem. A área operacional se solidifica pelo dia-a-dia, o foco é na instrução da tarefa. Exceto na *EA2* que entende que as lideranças precisam ser apoiadas e preparadas para a própria instrução. As outras empresas (*EA1*, *EPL* e *ETI*) apresentam indícios da teoria comportamental, enfocando comportamentos voltados para as tarefas e comportamentos voltados para as pessoas.

3.4.9 – Quadro Geral das Análises - Empresas e Categorias / Frequência das Teorias por Empresas e por Categorias

No quadro geral de análise das empresas por categorias, apresenta-se uma visão sintética do conjunto dos dados, especificando quais são as teorias encontradas em cada empresa conforme as categorias de análise. Em seguida, apresentam-se mais dois quadros sobre a frequência com que as teorias surgiram nas empresas e nas categorias de análise, para melhor visualização dos dados. Finalizando com o comentário sobre os dados analisados:

QUADRO GERAL DE ANÁLISE DAS EMPRESAS E DAS CATEGORIAS

CATEGORIA / EMPRESAS	EA1	EA2	EFF	EL	EPL	ETI
PODER	Contingencial	Comportamental e Conting.	Comportamental	Comportamental	Comportamental	Comportamental e Conting.
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	Contingencial	Comportamental	Inatista	Contingencial	Inatista e Contingencial	Neo carismática
COMUNICAÇÃO	Comportamental	Comportamental	Comportamental	Comportamental	Comportamental	Neo carismática
DINÂMICA DE AUTONOMIA E CONTROLE	Contingencial e Neo carismática	Contingencial	Comportamental	Contingencial	Contingencial	Neo carismática
HIERARQUIA E SUBORDINAÇÃO	Comportamental e Neo carismática	Comportamental	Inatista	Comportamental	Comportamental	Neo carismática
PARTICIPAÇÃO DAS EQUIPES (FORMAIS E INFORMAIS)	Comportamental e Neo carismática	Inatista e Contingencial	Inatista	Inatista, Comportamental e Neo carismática	Inatista e Comportamental	Neo carismática
AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO	Inatista e Comportamental	Contingencial e Comportamental	Inatista	Contingencial e Neo carismática	Comportamental	Contingencial
ENSINO – APRENDIZAGEM	Comportamental	Neo carismática	Inatista	Contingencial	Comportamental	Comportamental

QUADRO DE FREQUÊNCIA DAS TEORIAS SURGIDAS POR EMPRESA (quantas vezes as teorias são encontradas nas empresas)

TEORIAS / EMPRESAS	EA1	EA2	EFF	EL	EPL	ETI	TOTAL
INATISTA	01	01	05	01	02	-	10
COMPORTAMENTAL	05	05	03	04	06	02	25
CONTINGENCIAL	03	04	-	04	02	02	15
NEOCARISMÁTICA	03	01	-	02	-	05	11

O quadro geral de análise das empresas e das categorias, e o quadro de frequência das teorias surgidas por empresa (ilustrados acima) demonstram que a teoria comportamental é a mais praticada pelas lideranças pernambucanas porque transita entre o estilo autoritário, orientado para a tarefa e para a centralização do poder, o democrático, orientado para o funcionário e o relacionamento, e o laissez-faire, voltado para a delegação das

responsabilidades. Especificamente, se apresentam como teorias comportamentais, a *teoria do campo social de Kurt Lewin* que enfoca os três estilos de liderança acima mencionados e a *teoria do grid gerencial* que aborda que o líder exibe comportamento voltado para a produção ou para o relacionamento, conforme determinados estilos gerenciais: gerência empobrecida, gerência de clube de campo, gerência de tarefa ou autoritária, gerência em equipe ou democrática e gerência meio-do-campo.

Em seguida, se apresentam as teorias contingenciais, especificamente a *teoria da trajetória-meta ou caminho-objetivo*, em que o líder recompensa os liderados pelo alcance das metas setoriais e organizacionais; a *teoria vínculo da díade vertical* que enfoca a preferência do líder por determinados liderados que ele considera intragrupo em detrimento de outros que ele classifica com extragrupos; a *teoria do estilo líder / participação – modelo de tomada de decisão*, enfocando que as decisões podem ser compartilhadas pelos liderados e a *teoria situacional de Hersey e Blanchard*, focando o uso situacional dos quatro estilos de liderança: direção, treinamento, apoio e delegação, de acordo com a maturidade do liderado.

As teorias neocarismáticas aparecem em estruturas de mercado competitivo que necessitam de maior atuação e iniciativa dos funcionários, especificamente a *teoria integrativa: transformacional, embasada em valores*, na qual o líder encoraja o liderado para a reflexão, a racionalidade, o desenvolvimento e a inovação, destacando-se a *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*.

Quanto às empresas (*EA1, EA2 e EL*) surgem indícios das teorias neocarismáticas, especificamente a *teoria transacional*, referente ao uso de incentivos e recompensas através da troca mútua entre o líder e o liderado, e a *teoria transformacional*, mencionada acima.

As teorias inatistas apresentam-se em estruturas que ainda não estão organizadas, ou que estão implantando seus processos organizacionais, como é o caso da *Empresa de Ferramentas e Ferragens em geral (EFF)*. Dentre as teorias inatistas, a que mais se destaca é a *teoria dos traços do líder*, em função da legitimidade. Quanto à *teoria carismática*, não se evidencia nos discursos, referência a líderes carismáticos, na maioria das empresas, exceto na *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)*, na qual o seu principal executivo, considerado pelos entrevistados, um líder carismático, encontrava-se afastado de suas funções por um bom tempo.

Apesar das empresas pernambucanas adotarem práticas da teoria comportamental, observa-se uma mudança significativa para a teoria contingencial. Talvez, devido à implantação de novos conceitos de gestão direcionados para o cumprimento das metas da

organização. A necessidade de adotar novas práticas de gestão surgiu devido ao fato, das organizações terem crescido e se expandido no mercado sem estruturação dos seus processos e dos seus procedimentos operacionais e estratégicos. As lideranças principais destas empresas guiaram-se, provavelmente pela intuição e pelo empirismo, e atualmente necessitam dispor de algo palpável e sólido para medir seus resultados.

Outra questão é que o poder centralizador ainda é referência para as lideranças destas empresas. Analisando mais detalhadamente o quadro, observa-se que a *Empresa de Tecnologia da Informação (ETI)* apresenta uma estrutura neocarismática, tendendo à descentralização. A partir do momento em que o seu planejamento estratégico foi compartilhado com todos, ela mantém um alinhamento nas categorias de processo de tomada de decisão, comunicação, dinâmica de autonomia e controle, hierarquia e subordinação e participação das equipes (formais e informais). Não contempla a categoria do poder, provavelmente devido ainda ao exercício do autoritarismo. Também não contempla a categoria avaliação e reconhecimento, por falta de uma política de cargos e salários, e a categoria ensino-aprendizagem, por uma falta de concentração e visão no desenvolvimento das pessoas.

A *Empresa Alimentícia 2 (EA2)* apresenta na categoria de ensino-aprendizagem a teoria neocarismática, significando uma visão de que a qualificação do funcionário é prioritária para a organização.

A *Empresa de Logística (EL)* apresenta a teoria neocarismática nas categorias: participação das equipes (formais e informais) e avaliação e reconhecimento, porque conseguiu alinhar recompensa monetária com a não monetária, e uma pequena participação dos funcionários na tomada de decisão. E a *Empresa Alimentícia 1 (EA1)* apresenta as teorias neocarismáticas nas categorias: dinâmica de autonomia e controle, hierarquia e subordinação e participação das equipes (formais e informais), devido à valorização do relacionamento.

Outra constatação significativa é que, mesmo existindo as melhores práticas de avaliação e reconhecimento como foi o caso da *Empresa Alimentícia 2 (EA2)*, não se consolidou a teoria neocarismática, provavelmente devido a pouca atuação da liderança. Isto significa que se as lideranças não praticarem no cotidiano, as práticas não apresentarão base sólida e gerarão insatisfação no liderado, uma vez que o reconhecimento implica necessariamente em valorização pessoal e profissional. Sendo assim, esta categoria é intrinsecamente dependente da atuação da liderança. Em contrapartida, a categoria de ensino-aprendizagem não depende diretamente da atuação da liderança e sim, dos colegas de trabalho

e da própria iniciativa do liderado em direcionar-se para o conhecimento, e da visão da empresa para a qualificação do funcionário.

Vale salientar que não existe uma teoria melhor do que a outra, o que se destaca é que as teorias neocarismáticas levam para as práticas de descentralização. Dependendo da cultura e dos objetivos gerais da empresa é uma boa opção para tornar as pessoas mais conscientes da sua atuação como profissional e de seu valor como sujeito produtivo, mas principalmente como sujeito-sujeito.

Apresenta-se abaixo o quadro de frequência das teorias surgidas por categorias. Ele informa quantas vezes as teorias são encontradas nas categorias, para melhor compreensão da análise:

QUADRO DE FREQUÊNCIA DAS TEORIAS APRESENTADAS POR CATEGORIAS

CATEGORIAS / TEORIAS	INATISTA	COMPORTAMENTAL	CONTINGENCIAL	NEOCARISMÁTICA
PODER	-	05	03	-
TOMADA DE DECISÃO	02	01	03	01
COMUNICAÇÃO	-	05	-	01
AUTONOMIA E CONTROLE	-	01	04	01
HIERARQUIA E SUBORDINAÇÃO	01	04	-	02
PARTICIPAÇÃO DAS EQUIPES	04	03	01	03
AVALIAÇÃO E RECONHECI- MENTO	02	03	03	01
ENSINO – APRENDIZAGEM	01	03	01	01
TOTAL	10	25	15	10

O quadro de frequência das teorias apresentadas por categorias demonstra que o exercício do poder nas empresas pernambucanas tende à centralização e ao uso da coerção e da imposição na execução das tarefas (teoria comportamental). Em algumas situações, as responsabilidades e o poder podem ser adaptáveis e compartilhados com os liderados (teoria contingencial).

Já o processo de tomada de decisão tende à descentralização e ao uso situacional. O líder compartilha decisões operacionais com o seu liderado ou sua equipe (teoria contingencial). Porém, as decisões estratégicas são de responsabilidade da alta gestão, assumindo um caráter de centralização (teoria inatista).

A comunicação apresenta-se centralizada no próprio líder. Ele define o que deve ser informado ou não (teoria comportamental). Significa que, escutar as pessoas para tomar decisões, valorizando suas sugestões e opiniões com o objetivo de gerar transparência nas informações ainda não é uma prática nas empresas pernambucanas.

Na prática da autonomia e do controle, o líder define limites para os liderados conforme a posição hierárquica, a função e a prioridade da sua área. A análise da situação determina até onde o liderado pode ir. O controle é feito através de sistemas tecnológicos (teoria contingencial).

A hierarquia e a subordinação apresentam critérios definidos de poder estabelecidos pela organização. Geralmente, o líder pratica o poder centralizador, deixando claro os limites de atuação para os liderados (teoria comportamental).

A participação das equipes ainda não está fortalecida nas empresas pernambucanas. A equipe trabalha para o líder e não se sente participante da organização. Este tipo de conduta reflete a questão da centralização e do poder do “dono” (teoria inatista). Em outras situações, a equipe é formada e cumpre as diretrizes estipuladas pela liderança, através da imposição, do relacionamento ou da delegação (teoria comportamental). Algumas empresas são favoráveis a um trabalho em equipe e permitem que as responsabilidades e o poder na tomada de decisão sejam compartilhados (teoria neocarismática). O aparecimento das três práticas significa que a liderança está preocupada em formar equipes na organização, mas provavelmente ainda não sabe conduzir este processo, ora compartilha informações setoriais, ora estabelece limites, ora dar total autonomia.

Existem poucas práticas de avaliação e reconhecimento implantadas nas empresas de Pernambuco (teoria comportamental) ou as práticas estão sendo aplicadas moderadamente, conforme a situação (teoria contingencial). Significa pouca atenção à recompensa monetária e aos benefícios direcionados aos funcionários. Precisa-se rever as políticas de recursos humanos e a sua otimização nas empresas.

Quanto ao ensino-aprendizagem, existe também, pouco investimento em educação, desenvolvimento e treinamento dos funcionários. A qualificação do funcionário não assume um caráter prioritário nas empresas pesquisadas (teoria comportamental).

Em síntese, um grande desafio para as lideranças pernambucanas é compartilhar o poder e praticar a descentralização na tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Nesta parte apresentam-se as conclusões finais sobre o tema da liderança, as contribuições para o mundo acadêmico e empresarial e as sugestões de ação da pesquisa.

A pesquisa apresentou como problemática para a trajetória de estudo, identificar e analisar os estilos de lideranças praticados nas empresas de Pernambuco. Além desta questão norteadora, pretendeu-se também responder as seguintes perguntas:

1. Quais as perspectivas teóricas adotadas pelas empresas?
2. Como as teorias sobre liderança foram praticadas nas empresas?
3. Quais as convergências e divergências das teorias de liderança com a prática exercida pelos líderes dentro da organização?

Todas estas questões foram respondidas no capítulo anterior ‘dialogando com a prática’, através da análise de conteúdo dos dados.

A análise do tema da liderança através das categorias selecionadas demonstrou que não existe um estilo padrão dentro das organizações. Constata-se um estilo eclético, pulverizado, talvez a palavra seja “mestiço”, já que estamos no Brasil, com sua mistura de raças, pode-se também dizer, “mistura das teorias da liderança” e conseqüentemente dos estilos de liderança.

O estilo de liderança pernambucano é um universo dialético e cheio de contradições. Ainda inseguro no processo de delegação das responsabilidades. A história de Pernambuco também revela um processo dialético de mudança social que envolveu, de um lado os grandes proprietários de terra e do outro, o espírito rebelde dos trabalhadores.

A linha libertária dos nossos grandes homens ou heróis de 1645, de 1710, de 1817, de 1821 e de 1824, desde Bernardo Vieira de Melo a Frei Caneca. No abolicionismo com Joaquim Nabuco, na aliança liberal com Carlos de Lima Cavalcanti, na luta pela educação democrática com Gilberto freire, na luta pelas reformas com Miguel Arraes, na tentativa por

um governo que promova a igualdade com Lula da Silva, representando um ideal simbólico libertário da classe trabalhadora nordestina (ANDRADE, 1997). Esses fizeram e ainda fazem a história de Pernambuco e estão presentes nos nossos ideais de liderança.

A contradição entre o conservador (centralização do poder) e o libertário (descentralização) aparece na atuação da liderança pernambucana. O líder como centro das decisões, da autonomia, da equipe, da hierarquia que transforma na sua luta como empresário, uma região carente econômica, educacional e socialmente. Este pensamento é compactuado por alguns entrevistados, quando abordaram que os proprietários tiveram uma vida de muito trabalho, não sendo fácil construir as empresas e justificam posturas centralizadoras em defesa de um patrimônio que foi edificado com bastante luta e sacrifício pessoal, superando grandes dificuldades financeiras que, muitas vezes, colocaram em risco a sobrevivência da família.

Desta forma, o poder exercido nas empresas pernambucanas pode ser autoritário, democrático ou *laissez-faire* (delegação), caracterizando as teorias comportamentais. Dependendo do comportamento da alta gestão tenderá à centralização, ao autoritarismo e ao paternalismo com maior ou menor intensidade. As empresas pernambucanas na realidade refletem a “personalidade” e o “estilo” do dono. Qualquer estilo de liderança se estabelece conforme direção, pensamento, visão e comportamento dos líderes principais. Caracterizando, desta forma a empresa familiar.

Lanzana (1999) considera uma empresa como familiar “quando um ou vários membros de uma família tem o controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital” (apud MACÊDO, 2002, p. 03).

Vale salientar que das 264 empresas de capital nacional, listadas em *Melhores e Maiores da Revista Exame*, 142 são familiares. Revelando que as empresas familiares são significativas para a economia brasileira.

Os estudos sobre as características da empresa familiar no Brasil levantados por Secco (1980), Lodi (1993 e 1994), Bernhoeft (1989) e Vidigal (1996) demonstraram os seguintes pontos em comum:

1. Observa-se uma super valorização de relações afetivas, de confiança mútua, independente de vínculos familiares. Os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.

2. Existe uma valorização dos funcionários antigos, simbolizando a construção da empresa junto com o proprietário, superando a exigência de eficácia ou competência.
3. Existe uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização.
4. Percebe-se dificuldades na separação entre o que é emocional e racional. Tende a valorizar os aspectos emocionais quando decisões precisam ser tomadas.
5. Preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.
6. Presença da centralização, do autoritarismo e do paternalismo na relação do líder com o liderado.
7. Nas organizações brasileiras, a tomada de decisão apresenta tendência à centralização. A decisão pertence à alta gestão. Apresenta um padrão mais espontâneo e improvisado, caminhando em círculo, agindo com certa lentidão, buscando consenso e participação e, finalmente, decidindo aleatoriamente por impulso.
8. As promoções e as premiações são realizadas por critérios de confiança, lealdade e tempo de serviço dos funcionários, sem valorizar a produtividade ou a qualidade do serviço prestado.

Esses resultados são similares aos dados de análise levantados nas empresas pernambucanas. As categorias de poder, processo de tomada de decisão, comunicação, dinâmica de autonomia e controle, processo de hierarquia e subordinação, participação das equipes (formais e informais), avaliação e reconhecimento e processo de ensino-aprendizagem são permeadas pela centralização, pelo paternalismo e transitam entre a liderança autoritária e a liderança democrática. Vale salientar que existem poucas práticas de reconhecimento e de ensino-aprendizagem implantadas nas empresas. As lideranças dão pouca atenção às recompensas monetárias e à qualificação do funcionário (vide quadro geral de análise das empresas por categorias).

Em relação às teorias desponta a comportamental, acompanhada da contingencial, da neocarismática e por último, da inatista (vide quadro de frequência das teorias surgidas por empresa e por categorias). Qualquer teoria tem sua importância e sua abrangência de atuação,

portanto não existe uma mais especial do que a outra, ou um estilo melhor do que o outro. O que existe é uma aplicação coerente de um estilo dentro de determinada organização, de acordo a cultura vigente. A transformação da empresa depende diretamente da transformação da sua liderança. Esta transformação faz parte de um processo interno e externo de ações. Querer de um momento para outro deixar de aplicar, por exemplo, um estilo contingencial e aplicar um estilo neocarismático, exige uma organização interna simbólica do que se pretende com a sua liderança, revendo novos conceitos de poder, decisão, comunicação, reconhecimento, entre outros.

Outra questão observada é que algumas empresas adotam perspectivas teóricas para o exercício da liderança como *EAI*, o modelo de “Gestão à Vista”, *EA2*, o modelo da liderança situacional e *EL*, modelo da gestão participativa. A *EFF*, *EPL* e *ETI*, não evidenciaram um modelo de liderança. Em todas as empresas, os líderes não conhecem as teorias da liderança. A sua atuação surgiu de uma prática de observação de outros líderes. Como a alta gestão investe pouco em educação e desenvolvimento, as lideranças não foram preparadas para o exercício do comando. Um dado interessante é que 80% dos entrevistados acreditam na teoria inatista, de que o líder nasce com algum potencial de liderança, sendo desenvolvido através de treinamentos e ao longo da experiência. Hoje, as organizações adotam modelos de gestão internacionais, ainda não foi desenvolvido um modelo de gestão brasileiro.

Os estudos sobre a liderança no Brasil estão iniciando e sobre a liderança em Pernambuco são inexistentes. As contribuições deste estudo são de grande relevância para a discussão aprofundada dos temas abordados nas categorias de análise, além da identificação de novos aspectos sobre a cultura empresarial pernambucana. Esta pesquisa pode ser ampliada para empresas públicas, o estudo sobre a identidade das empresas e do empresário pernambucano e a atuação das lideranças informais. Faz-se necessário, desenvolver outros métodos de análise, para possibilitar um novo olhar sobre a realidade pernambucana e brasileira, tratando de outras categorias de análise que são entrelaçadas à liderança.

Os resultados desta pesquisa permitiram os seguintes benefícios e ações:

Para o Estado de Pernambuco:

1. Entender a história da liderança no Estado;
2. Identificar os estilos de gestão mais utilizados nas empresas;
3. Identificar aspectos culturais e antropológicos da cultura de Pernambuco que influenciam na cultura da empresa;

4. Compreender processos sociais existentes no Estado.

Para as Empresas:

1. Desenvolver programas de treinamentos comportamentais que trabalhem o exercício da liderança com maior profundidade;
2. Autoavaliação dos líderes sobre sua atuação na empresa e a influência de seus conflitos e medos que se apresentam com frequência e geram desconfortos nos liderados;
3. Os líderes desenvolverem condições de identificar dentro da equipe, os resultados positivos e negativos de suas ações;
4. Revisão de suas práticas de liderança, propondo novos modelos de gestão;
5. Mudança de valores e paradigmas.

Para as Universidades: Cursos de Graduação, Pós-graduação e MBAS:

1. Promover cursos coerentes com as necessidades empresariais do Estado;
2. Fomentar pesquisas inovadoras para entender a liderança.

Para os Líderes:

1. Qualificação adequada para gerir pessoas;
2. Coerência do seu discurso e da sua prática;
3. Desenvolvimento da autoconfiança, da liderança, da afetividade (ser solidário e ajudar o próximo, fortalecendo o espírito de equipe);
4. Maior segurança ao fazer um plano de carreira;
5. Desbloqueio de competências que não se expressavam antes;
6. Maior velocidade nas decisões;
7. Exercer o poder com maior tranquilidade;
8. Entender o autoritarismo, a centralização e o paternalismo;
9. Superação de crises e dificuldades na empresa com maior facilidade.

Para os Liderados:

1. Compreensão das ações empresariais da empresa;
2. Conhecimento do estilo de liderança adotado na empresa;
3. Interação e integração da equipe de trabalho;

4. Maior participação nas decisões;
5. Saúde orgânica, mental e emocional;
6. Tornar-se participante de uma equipe auto-gerenciável.

Esta pesquisa contribuiu para identificar o líder pernambucano, seus princípios, seus sonhos, suas incertezas, seus valores, sua atuação, enfim, sua identidade. O desafio está lançado, criar um modelo pernambucano mais adequado à nossa realidade é uma grande conquista. Complemento, citando as palavras de um entrevistado, porque sem ele essa experiência única de entender a liderança não se concretizaria:

EAI = “Na minha maneira de pensar, todo ser humano tem o seu lado inteligente, talvez falte conhecimento, isso é um lado que pode ser desenvolvido. Um desenvolve um pouco mais e o outro um pouco menos. Mas todo ser humano, ele é capaz de atingir, basta ele querer” (BA).

Finalizo este trabalho na convicção de que sua contribuição abriu portas até hoje, desconhecidas para entender com maior profundidade as características da liderança nas empresas pernambucanas, sabendo também que, uma nova construção organizacional pode se erguer, adotando modelos mais apropriados à nossa realidade que valorizem os líderes e os liderados como profissionais detentores de grandes talentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEIXO, A. I. De S. **Procedimentos para Implantar Equipes**. 111f. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

ANDRADE, M. C. **Espaço e Tempo na Agroindústria Canavieira de Pernambuco**. Artigo (SciELO). Estudos avançados. vol.15 no.43. São Paulo Sept./Dec. 2001

_____. **Memórias do Seminário sobre Pernambucanidade: O desafio de Renovar-se**. Realizado em outubro de 1996, no âmbito da pesquisa empresa & empresários. 1ª ed. Recife: TGI - Consultoria em Gestão, 1997, p. 87.

ARISTÓTELES. **A Política**. Tradução de Nestor Silveira Chaves. São Paulo: Athena, [19-?].

AVOLIO, B.J.; BASS, B.M. **Developing potencial across a full range of leadership cases on transactional and transformational leadership**. Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

_____. **Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler**. 3ª ed, 2004.

_____. ; JUNG, D.I. **Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire**. Journal of occupational and organizational Psychology, 7, 441-462, 1999.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

_____. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**, 3rd ed. The Free Press, New York, NY. 1990a.

_____. **From transactional to transformational leadership: learning to share vision**. Organizational dynamics, 1990b.

_____. **Transformational leadership. Industrial, military and educational impact**. Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRYMAN, A. **Liderança nas Organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). Handbook de Estudos Organizacionais. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004. p. 258-281.

BOOG, G. G. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BOWDITCH, J L., BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. **Uma Análise da Dinâmica do Poder e Das Relações de Gênero no Espaço Organizacional.** Fórum Estudos Críticos Em Administração. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez. p. 01 a 17. 2004.

CARLYLE, T. 1795-1881. **Os Heróis e o Culto dos Heróis.** Tradução de Antonio Ruas. São Paulo: Melhoramentos, [19--].

CATTANI, A . D. **Autonomia.** In: CATTANI, A . D. **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia.** 4. ed. revisada e ampliada Porto Alegre: Vozes, 2002, p 43 a 49.

CHANLAT, J., TORRES, O. L. S. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas.** v. I, São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUÍ, M. **Filosofia.** 11. Ed. São Paulo: Editora Ática, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos.** Volume III. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

CHOPRA, D. **A Alma da Liderança.** HSM Management - Revista Bimestral. Ano 6, n. 33, Jul/Ag, p. 60, 2002.

CHURCHILL, W. **Grandes Homens Contemporâneos.** 1. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1941. (História. Biblioteca do Espírito Moderno; v. 16).

CONDE, L. M. R. **Liderança e Identidade Potente: Uma Perspectiva para Gerência Compartilhada.** 160f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

COVER, R. S. **O 8º. Hábito – Da Eficácia à Grandeza.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

DUTRA, J. (org.). **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas.** São Paulo: Ed. Gente, 2002.

EMERSON, R. W. **Homens Representativos.** Ensaios biográficos e críticos sobre homens gênios. São Paulo: 1960.

ENCICLOPEDIA **Mirador Internacional.** 1. ed. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 20 v. 1995.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: De Taylor aos Nossos Dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, A. C. C., VARGAS, N. **Organização do trabalho uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 1983.

FRANZOI, N. L. **Controle e Disciplina Fabris.** In: CATTANI, A. D. **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia.** 4. ed. revisada e ampliada Porto Alegre: Vozes, 2002, p. 59 a 63.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder.** São Paulo: Pioneira, 1986.

GARAY, A. **Gestão.** In: CATTANI, A. D. **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia.** 4. ed. revisada e ampliada Porto Alegre: Vozes, 2002, p. 135 a 140.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HOOK, S. **O Herói na História.** Biblioteca de cultura histórica. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

KRECH, D. e CRUTCHFIELD, R. **Elementos da Psicologia.** Volume II. São Paulo: Editora Pioneira, p. 385-388, 1980.

KATZENBACH, J. R. e SMITH, D. K. **A Força e o Poder das Equipes,** São Paulo: Makron, 1994.

LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança.** Volume I. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

YUKL, G. A. **Liderança Carismática e Transformacional.** In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2.ed. São Paulo: Atlas 1997, p. 259-299.

MACÊDO, K. B. **Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira.** Gestão de Operações e Logística – Administração de Seguros no Transporte de Cargas (Augusto Hauber Gameiro – José Vicente Caixeta Filho). Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. RAE-eletrônica, v. 1, n. 1, jan./jun. p. 01 a 12. 2002.

MARTINS, P. H. **Memórias do Seminário sobre Pernambucanidade: O desafio de Renovar-se.** Realizado em outubro de 1996, no âmbito da pesquisa empresa & empresários. 1ª ed. Recife: TGI - Consultoria em Gestão, 1997, p. 95.

MATOS, A. G. **O Comportamento Humano nas Micro e Pequenas Empresas.** 143 f. Relatório de Pesquisa para o SEBRAE/PE. CFCH. Departamento de Psicologia, UFPE, 1994.

MELLO, J. A. G. de; FREYRE, G. **Tempo dos Flamengos: Influência da Ocupação Holandesa na Vida e na Cultura do Norte do Brasil.** 4.ed. Rio de Janeiro: Fundação Joaquim Nabuco, 2001

MAZZOTTI, A. J. A. & GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa.** São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. **A Tomada de Decisão nas Organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). Handbook de Estudos Organizacionais. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004. p. 282-310.

MONTGOMERY, Field-Marshal. **Memórias do Marechal Montgomery**, traduzido por Luiz Paulo Macedo Carvalho. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1976.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____ **Power In and Around Organizations**, NJ: Prentice Hall, 1983.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**, São Paulo: José Olympio, 1998.

NANUS, B. **Visionary Leadership**. New York: Hardcover, 1995.

OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

PARKER, G. M. **O Poder das Equipes: Uma Guia Prático para Implementar Equipes Interfuncionais de Alto Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 9ª Ed., 2002.

SAIDON, O., KAMKHAGI, V. R. **Análise Institucional no Brasil**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1991.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SCHULTZ, D.P., e SCHULTZ, S.E. **História da Psicologia Moderna**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

_____ **A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

SHULMAN, A. B. **Colocando a Tecnologia de Informação no Devido Lugar: Comunicação e Bom Desempenho de Grupos de Trabalho**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). Handbook de Estudos Organizacionais. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004. p. 389-415.

SILVA, De P. e **Vocabulário Jurídico**. 1. ed. v. 4, Rio de Janeiro: Forense, 1963.

SIQUEIRA, A. J. de **Memórias do Seminário sobre Pernambucanidade: O desafio de Renovar-se**. Realizado em outubro de 1996, no âmbito da pesquisa empresa & empresários. 1ª ed. Recife: TGI - Consultoria em Gestão, 1997, p. 38.

SMITH, P. B e PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento**. Trad. Roberto Coda e Cecília Bergamini, São Paulo: Pioneira, 1994.

STAIB, B. **Mulheres e Homens Construindo sua Existência: Formação de Microempresas na Região Metropolitana do Recife**. Recife: CJC/SEBRAE/DED, 1997.

STONER, J. A. F., FREEMAN, E. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TANNENBAUM, R. MASSARIK, F. e WESCHLER, I. R. **Leadership and Organization**. Nova York: Mc Graw-Hill, 1972.

TGI – Consultoria em Gestão – **Empresas & Empresários, Pernambuco Rumo ao Futuro: Evidências de Competitividade**. Pesquisa para o SEBRAE/PE. Recife, 1998.

WAGNER, J. A. e HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 14ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2002.

WESTLEY, F. e WEICK, K. E. **Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-388.

ZALEZNICK, A. e De VRIES, M. F. R. **O Poder e a Mente Empresarial**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

ZALEZNICK, A. **A Dinâmica da Subordinação**. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas 1997, p. 231-258.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BARBOSA JUNIOR, B. J. **Liderança e Gestão de Pessoas**. 33 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Departamento de Ciências Administrativas, UFPE, 2006.

BRUN, W. F. **As Relações entre os Líderes e seus Colaboradores em uma Equipe de Vendas da Indústria Farmacêutica**. 45 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão de Negócio. CCSA. Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

- CARDOSO, M. X. **Aplicação da Liderança Situacional: Uma Forma de Conseguir Melhores Resultados e Maior Motivação dos Empregados no Ambiente de Trabalho.** 54 f. Dissertação. Centro de Tecnologia e Geociências. Departamento de Engenharia de Produção, UFPE, 2001.
- CARVALHO, C. M. **A Liderança no Banco do Brasil S.A.** 31 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão de Negócios. CCSA. Departamento de Ciências Administrativas, UFPE, 2000.
- CARVALHO, M. C. da C. **Liderança e Comprometimento: Um Estudo de Caso no Residence Inn Denver West-Golden.** 67 f. Monografia de Graduação em Hotelaria. CCSA. Núcleo de Hotelaria e Turismo, Universidade Federal de Pernambuco, 2005.
- COUTINHO, M. B. N. **Atitudes Necessárias a um Gerente de Agência do Banco do Brasil, em Recife, para Motivar sua Equipe a Alcançar Melhores Resultados.** 117 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão de Negócios. CCSA. Deptº de Ciências Administrativas, UFPE, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração Nos Novos Tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DIAS, J. J. M. S. **Perfil de Líderes em Organização Prestadora de Serviço.** 54 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Deptº Ciências Administrativas, UFPE, 2006.
- FREIRE, J. S. **Análise do Perfil de Liderança dos Gestores de uma Instituição Bancária.** 55 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, 2006.
- GOES, L. C. **O Papel do Líder na Motivação das Pessoas.** 37 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Departamento de Ciências Administrativas, UFPE, 2006.
- LINS, G. C. N. **Ferramentas de Apoio às Decisões de Liderança para uma Gestão Eficiente de Pessoas em Sistemas Produtivos.** 189 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). CTG. Universidade Federal de Pernambuco, 2005.
- MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento.** 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.
- MUNCK, L. **A Efetiva Formação de Equipes de Trabalho - Uma Abordagem à Luz das Mudanças Organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos Universidade Estadual de Londrina.** 116f. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- PENTEADO, J. R. W. **Técnica de Chefia e Liderança.** 8. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1986.
- SANTANA, R. P. S. F. **Estilos de Liderança em Call Center: Um Estudo sobre os Estilos de Liderança dos Gestores de um Call Center com Operadores Novatos.** 66 f. Monografia

MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Deptº Ciências Administrativas, UFPE, 2006.

SANTOS, J. Q. L. **Definir o Papel do Líder na Organização, de Forma que Seja Entendida a Diferença entre Líder e Administrador, e entre Liderança.** 42 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão do Comportamento Organizacional. CCSA. Deptº Ciências Administ., UFPE, 2004.

SAWADA, R. V. C. **O Papel do Líder na Organização.** 28 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Deptº Ciências Administrativas, UFPE, 2005.

SILVA, A. C. M. E. **Gerência, Liderança e Motivação.** 43 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Deptº Ciências Administrativas, UFPE, 2006.

SOHSTEN, E. V. **Liderança Empresarial.** 52 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão de Negócios. CCSA. Deptº de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

SOUZA, I. C. **Um Estudo de Caso sobre a Dinâmica do Comportamento em Uma Empresa Familiar - CG.** 39 f. Monografia MBA – Executivo em Gestão e Liderança. CCSA. Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

SPINK, M. J. P. **A Ética na Pesquisa Social: da Perspectiva Prescritiva à Interanimação Dialógica.** Revista Semestral da Faculdade de Psicologia da PUCRS. v.31, n.1, jan./jul., p. 7-22. Publicações Edipucrs, Rio Grande do Sul, p. 07-22, 2000.

VENDRAMINI, P. **Liderança e Mudança Organizacional: As categorias Essenciais do Líder Facilitador.** 225f. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ANEXOS

ANEXO - 1**ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

Liderança = como você define a liderança e quais as características que um líder deve ter?
Carisma = como você define o carisma?
Poder = como você vê o exercício do poder na empresa?
Disciplina = como você observa a disciplina dentro da empresa?
Relações Interpessoais = o que você acha do relacionamento do seu setor e da empresa de uma forma geral?
Equipe = como é a formação e o desenvolvimento das equipes?
Decisão/processo = e o que você acha da tomada de decisão? Existe abertura para que as pessoas participem da tomada de decisão?
Autonomia = você se sente com autonomia?
Controle = como são os controles dos procedimentos e da disciplina do funcionário na empresa? São controles rígidos?
Iniciativa = como é que você vê a iniciativa dentro da empresa?
Criatividade e Inovação = como você avalia a criatividade e a inovação dentro da empresa?
Influência = você acha que a liderança exerce influência sobre os liderados?
Hierarquia = como você define hierarquia?
Comunicação = o que é que você acha sobre a comunicação?
Reconhecimento = as pessoas se sentem reconhecidas na empresa?
Respeito = como você vê o respeito dentro da empresa?
Regulação do Trabalho = como se administra o estresse na organização?
Orientação e Ensino-Aprendizagem = como é o processo de orientação, de ensino e de aprendizagem na empresa?
Responsabilidade = Como você observa a responsabilidade das lideranças e dos subordinados de uma forma geral?
Confiança = você acha que os colaboradores têm confiança na empresa?
Autoridade = o que você acha da autoridade?
Coordenação = como é que você vê a coordenação, de uma forma geral, na empresa?
Democracia = como você define democracia?

ANEXO - 2**DADOS PESSOAIS/PROFISSIONAIS E DA EMPRESA****DADOS PESSOAIS**

Nome:		Sexo:	
Data de Nascimento:	Idade:	Estado civil:	
Escolaridade:		Profissão:	
Endereço:			
Bairro:	Cidade:	CEP:	
Telefone:	Celular:	E-mail:	
Empresa:		Endereço:	
Bairro:	Cidade:	Telefone:	

DADOS PROFISSIONAIS

Cargo Atual:	Tempo de empresa:
Tempo no cargo de Liderança:	Quantos subordinados diretos:
<u>Treinamentos realizados:</u>	
<u>Promoção na empresa</u>	

DADOS DA EMPRESA

<u>Tempo da empresa no mercado:</u>
<u>Capital: privado ou misto:</u>
<u>Ramo de atividade: serviços, indústria, comércio, franquia, etc</u>
<u>Matriz ou filial:</u>
<u>Número de funcionários:</u>
<u>Situação atual da empresa:</u>
<u>OBS:</u>

Data de Entrevista:	Pesquisadora: Vera Lúcia da Conceição Neto
---------------------	--

ANEXO - 3**CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS POR EMPRESAS***EMPRESA ALIMENTÍCIA 1 – EA1*

	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
Cargo	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança	Subordinados Diretos/Indir.
GS1	M	42 anos	Superior			330
GS2	F	45 anos	Superior	18 anos	11 anos	200
GI	M	32 anos	Superior	13 anos	05 anos	04
GI	M	48 anos	Superior	02 anos	02 anos	180
BA	M	27 anos	E. Médio	10 anos	04 anos	13
BA	M	42 anos	Superior	01 ano	01 ano	30
BA	M	32 anos	Superior	03 anos	-	-

EMPRESA ALIMENTÍCIA 2 – EA2

	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
Cargo	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança	Subordinados Diretos/Indir.
GS2	F	42 anos	Superior	04 anos	16 anos	37
GS2	M	37 anos	Superior	07 meses	13 anos	120
GI	F	37 anos	Superior	06 anos	-	04
GI	M	51 anos	Superior	04 anos	25 anos	07
BA	F	27 anos	Sup.Incomp.	08 anos	-	-
BA	M	22 anos	Ensino Médio	01 ano + 05 meses	-	-

EMPRESA DE FERRAMENTAS E FERRAGENS EM GERAL - EFF

	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
Cargo	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança	Subordinados Diretos/Indir.
GI	F	40 anos	Superior Incompleto	07 anos	02 anos + 06 meses	14
BA	F	42 anos	Superior	04 anos	04 anos	13
BA	M	30anos	Ensino Médio	10 anos	08 anos	36
BA	M	23 anos	Ensino Médio	04 anos	-	06
BA	F	24 anos	Superior	01 ano + 06 meses	-	-
BA	M	23 anos	Ensino Médio	01 ano + 06 meses	-	-

EMPRESA DE LOGÍSTICA - EL

Cargo	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança	Subordinados Diretos/Indir.
G2	M	34 anos	Superior	09 anos	05 anos	82
GI	F	26 anos	Sup.Incomp.	02 anos + 01 mês	02 anos + 01 mês	14
GI	F	46 anos	Superior	04 anos + 06 meses	04 anos + 06 meses	06
GI	F	26 anos	Superior	05 anos + 06 meses	03 anos	11
BA	M	32 anos	Sup.Incomp.	04 anos	-	02
BA	M	25 anos	Sup.Incomp.	02 anos	-	-

EMPRESA DE PRODUTOS DE LIMPEZA – EPL

Cargo	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança	Subordinados Diretos/Indir.
GI	F	41 anos	TECNICO	01 ano	17 anos	51
GI	F	46 anos	Superior	02 anos + 03 meses	02 anos + 03 meses	140
GI	M	43 anos	Superior	01 ano + 11 meses	01 ano + 11 meses	20
BA	M	22 anos	Superior	01 ano + 06 meses	01 ano	30
BA	M	30 anos	Ensino Médio Inc.	09 anos	02 anos	07
BA	M	37 anos	Superior Incompleto	02 anos	-	-

EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - ETI

Cargo	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança	Subordinados Diretos/Indir.
GS1	M	43 anos	Superior	20 anos	21 anos	150
GS2	M	45 anos	Superior	09 anos	07 anos	02
GS2	M	34 anos	Superior	15 anos	09 anos	14
GI	M	36 anos	Superior	09 anos	03 anos	09
BA	M	24 anos	Superior Incompleto	02 anos	-	-
BA	M	31 anos	Superior	03 anos	-	-
BA	M	29 anos	Superior Incompleto	05 anos + 06 meses	-	-

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](#)