

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO - ESAG  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

**PROCESSO DE LIDERANÇA E MATURIDADE EM  
PROCESSO**

VITOR HUGO KLEIN JUNIOR

Orientador: Prof. Francisco G. Heidemann, Ph.D

FLORIANÓPOLIS - SC

Março, 2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

VITOR HUGO KLEIN JUNIOR

**PROCESSO DE LIDERANÇA E MATURIDADE EM  
PROCESSO**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Co-produção do Bem Público.

**Orientador:** Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D

FLORIANÓPOLIS - SC

Março, 2009

# PROCESSO DE LIDERANÇA E MATURIDADE EM PROCESSO

Vitor Hugo Klein Jr.

‘Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração em *Gestão Estratégica das Organizações*, e aprovada em 24 de março de 2009 em sua forma final pelo Mestrado Profissional em Administração da Esag/UEDESC - Florianópolis/SC.’

---

Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D  
Orientador

---

Mário César Barreto Moraes, Dr.  
Coordenador do Mestrado Profissional em Administração

Banca Examinadora:

---

Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D  
Presidente

---

Graziela Dias Alperstedt, Dra.

---

Christiane Kleinübing Godoi, Dra.

*A tarefa do homem consiste em fazer com que de certas condições surjam novos  
pensamentos e, dos pensamentos, novas condições.*

**Johann Gustav Droysen**

## AGRADECIMENTOS

⇒ A meus pais, por sempre acreditarem no meu esforço pessoal e nunca medirem esforços em proporcionar minha educação e dos meus irmãos. Sou muito grato a eles, desde já, e sempre.

⇒ Aos meus amigos que estiveram presentes durante essa fase de minha vida, suportaram minhas insistentes ausências para os churrascos, futebol, viagens etc. Em especial quero nomear aqui Avelar Righez Fortunato imprescindível parceiro musical, e Robson Costa, imprescindível parceiro do churrasco filosófico e também pela formatação final deste trabalho junto com meu irmão Felipe Klein.

⇒ Aos meus colegas do mestrado. No decorrer destes dois anos, enfrentamos juntos desafios, mudamos nossas formas de ver o mundo e construímos um laço de amizade duradouro. Carrego todos comigo e espero sempre reencontrá-los.

⇒ Ao meu orientador, Prof. Francisco Gabriel Heidemann por ter abraçado este projeto.

⇒ Ao Prof. Burkard Sievers, por seu auxílio nos inúmeros e-mails respondidos com a calma e generosidade que um grande mestre possui.

⇒ A Prof. Graziela Dias Alperstedt, por seu apoio nos momentos em que eu parecia perder o rumo. Suas palavras sempre serviram de apoio e lhe sou muito grato.

⇒ Aos voluntários do Projeto Amanhecer da UFSC, que autorizaram essa pesquisa e proporcionaram as informações. Em especial à coordenadora Gilvana Pires Fortkamp.

⇒ Ao Mestrado Profissional da ESAG/UEDESC, pela oportunidade proporcionada.

# PROCESSO DE LIDERANÇA E MATURIDADE EM PROCESSO

Vitor Hugo Klein Jr.

Março/2009

## RESUMO

Este trabalho parte da proposição teórica postulada por Sievers (1994) sobre a ‘liderança como perpetuação da imaturidade’ dentro das organizações. Abordagens mais recentes estudam o fenômeno sob sua característica processual, distribuída e relacional, rompendo com a dicotomia líder/seguidor apresentada pelo que aqui denominamos ‘teorias tradicionais de liderança’. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi verificar se o processo de liderança, em suas abordagens mais recentes, promove padrões maduros de relações dentro do Grupo de Pesquisa em Práticas Integrativas e Complementares-GPTIC do Projeto Amanhecer da UFSC. Como conclusão averiguou-se que as características relacionais do processo de liderança tendem a nivelar as relações no GPTIC, proporcionando uma abertura ao outro impossibilitada por uma percepção rígida quando há papéis mais definidos e uma orientação líder-seguidor. A relativização do poder e maior horizontalidade observadas assinalam uma tendência à maturidade, assim como outros indicadores relacionados às três dimensões da maturidade propostas neste trabalho: individual/social, psicológica e política. Outras conclusões dizem respeito a como o processo de liderança atua no Projeto Amanhecer. Verificou-se que o GPTIC atua como um *micro processo* imbricado a um *macro processo*, que é a realidade total do projeto. A partir das abordagens processuais de liderança, pode-se entender que enquanto o macro processo mantém o equilíbrio cíclico da realidade Projeto Amanhecer, o micro processo assume a característica de um processo de liderança por inserir uma nova dinâmica, gerando estruturação e mudança. A concepção metodológica deste trabalho assumiu um estudo de caso de abordagem qualitativa e interpretativa, utilizando-se na coleta dos dados, de entrevistas com participantes, da observação e gravação de uma reunião do grupo, de análise de dados secundários, do diário de campo e arguição a informantes inseridos no Projeto Amanhecer. Como consideração final deste trabalho, sugere-se, em processos de liderança, levar em conta as três dimensões de maturidade propostas, procurando desobstruir os caminhos para uma comunicação livre, consciente e inconscientemente, a qual recupere a humanidade do líder deificado e do seguidor coisificado.

Palavras-chave: perpetuação da imaturidade, dimensões da maturidade, processo de liderança, liderança relacional.

# Sumário

<b>Lista de Figuras</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Tabelas</b>	<b>x</b>
<b>1 Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 Tema e Problema . . . . .	1
1.2 Objetivos . . . . .	6
1.2.1 Objetivo Geral . . . . .	6
1.2.2 Objetivos Específicos . . . . .	6
1.3 Justificativa . . . . .	6
<b>2 Revisão da Literatura</b>	<b>8</b>
2.1 Liderança e Maturidade . . . . .	9
2.1.1 Teorias Tradicionais de Liderança . . . . .	11
2.1.2 A Perpetuação da Imaturidade nas Organizações . . . . .	19
2.1.3 Teorias de Maturidade . . . . .	22
2.1.4 Maturidade e Organização . . . . .	27
2.1.5 Maturidade e o <i>Zoon Politikon</i> . . . . .	31
2.2 Liderança - Um Processo de Construção Social . . . . .	37
2.2.1 Individualismo <i>versus</i> Relacionismo . . . . .	40



2.2.2	Pressupostos Metodológicos da Liderança Processual . . . . .	47
<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	<b>56</b>
3.1	Caracterização da Pesquisa . . . . .	57
3.2	Técnicas de Coleta de Dados . . . . .	58
3.3	Delimitação da Pesquisa . . . . .	59
3.3.1	Macro Processo . . . . .	59
3.3.2	Micro Processo . . . . .	60
3.4	Análise dos Dados . . . . .	60
3.4.1	Processo de liderança . . . . .	61
3.4.2	Maturidade . . . . .	63
<b>4</b>	<b>Apresentação e Análise dos Dados</b>	<b>65</b>
4.1	Realidade Local-Histórica-Cultural Projeto Amanhecer . . . . .	65
4.1.1	Trechos de um diário . . . . .	66
4.1.2	O local e sua história . . . . .	68
4.1.3	Cultura local . . . . .	73
4.1.4	Macro Processo e a Orientação do Grupo . . . . .	76
4.2	O Processo de Liderança . . . . .	80
4.2.1	A busca-pelo-foco . . . . .	81
4.2.2	Discussão . . . . .	92
4.2.3	Sumarizando . . . . .	96
4.3	A Maturidade em Processo . . . . .	99
4.3.1	Dimensão Individual/Social da Maturidade no Processo . . . . .	99
4.3.2	Dimensão Psicológica da Maturidade no Processo . . . . .	102
4.3.3	Dimensão Política da Maturidade no Processo . . . . .	105

4.3.4	Sumarizando . . . . .	108
<b>5</b>	<b>Conclusões</b>	<b>111</b>
5.1	Recomendações . . . . .	116
5.2	Limitações da Pesquisa . . . . .	116
	<b>Referências</b>	<b>118</b>

# Lista de Figuras

2.1	Discursos de liderança . . . . .	13
2.2	As oito idades do homem . . . . .	23
2.3	Abordagens de liderança . . . . .	38

# Lista de Tabelas

2.1	Comparação entre perspectivas entidativas e relacionais . . . . .	45
3.1	Dimensões da maturidade . . . . .	64

# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1 Tema e Problema

O século XX em retrospectiva permite visualizar uma série de transformações ocorridas com a humanidade. Essas transformações, de cunho social, político, econômico e cultural, fazem parte do processo constitutivo de uma sociedade que interage e se ajusta, numa realidade que é permanentemente construída por todos. Emergem novas formas de organização, novas tecnologias, novas maneiras de negociar, novas demandas dos cidadãos, uma consciência ecológica mais aflorada, trazendo com isso a necessidade de produção de conhecimento que leve em conta a complexidade do ser humano diante de todas estas transformações.

Na teoria organizacional, um dos campos discutidos amplamente durante o século que passou é a liderança. Com as rápidas mudanças vivenciadas pela sociedade, torna-se importante observar as evoluções das teorias de liderança, um campo de conhecimento largamente explorado, porém ainda controverso. O interesse sobre a liderança no campo organizacional tem suas origens no início do século passado. Desde essa época, diversas teorias foram produzidas sobre o líder e sobre os processos de liderança.

Inicialmente algumas dessas teorias, como a do grande homem e a do traço, defendem que o líder possui certas qualidades natas que o diferenciam dos liderados. Esta abordagem o produz como uma imagem mítica, heroica, destinado a liderar quando necessário, ou dotado de certas características compartilhadas pelos demais líderes. Na esteira da

evolução dos conceitos, outros estudos propõem os estilos de liderança e a liderança participativa, esta última, teoria na qual os líderes encorajariam a participação e contribuição dos membros do grupo, fazendo-os se sentir mais relevantes e comprometidos com o processo de decisão.

Com o passar do tempo, variáveis externas começam a ser incorporadas aos estudos de liderança e produzem os conceitos de liderança contingencial e liderança situacional. A liderança contingencial explora os estilos de liderança, avaliando as situações em que estes estilos melhor se encaixam bem como a qualidade dos liderados e aspectos situacionais relevantes. Similarmente, a liderança situacional propõe adequar o estilo de liderança ao processo de decisão envolvido.

Mais recentemente, começa-se a explorar a liderança transacional e a liderança transformacional. Dentro de uma concepção gerencialista, focada na supervisão, na organização e no desempenho, a liderança transacional explora o processo de liderança dentro de um sistema de punição *versus* recompensa. Já na liderança transformacional, diversa literatura tem sido produzida sobre o assunto. Nesta abordagem, o líder é visto como aquele que define a realidade organizacional através da cultura desta, ou seja, liderando a mudança cultural e a gerenciando.

O que estas teorias têm em comum é a clara separação entre aqueles que lideram e aqueles que são liderados. Ou seja, há uma segregação entre líderes e subordinados, ou uma noção dual de liderança (líder-liderado). O resultado é que o líder atua como uma categoria comportamental, utilizando explícita ou implicitamente os recursos humanos da empresa para a consecução dos objetivos dele ou da organização. Dentro deste contexto, Calas e Smircich (1987 *apud* Sievers, 1994) salientam que as pesquisas sobre liderança ocorrem sob a legitimidade da tradição. Uma tradição que se perpetua, na medida em que o que se produz de conhecimento sobre o campo serve para a manutenção do *status quo*, ao invés de serem exploradas novas realidades que permitam desenvolver mais amplamente as potencialidades humanas. É importante reconhecer o papel das organizações na construção de toda uma sociedade e buscar soluções menos adaptativas e mais ativas na promoção da mudança, uma mudança que passa pelo reconhecimento da totalidade do ser humano e que busque soluções menos determinísticas para os problemas das organizações e da sociedade.

Usando a teoria crítica para tratar da liderança, Western (2008) ressalta a necessidade de se identificar as tendências subjacentes, sutis, históricas e sociais, sobre as quais a liderança opera. Para fazer isso, segundo o autor, deve-se olhar além da literatura de liderança e administração, que toma uma visão excessiva de quem está dentro (*insider view*), procurando olhar os pressupostos subjacentes e aspectos estruturais que influenciam a vida na organização e como a liderança atua neste cenário.

Nesta linha, Sievers (1994) traz ao debate as questões sobre a maturidade. Dentro das organizações, segundo o autor, existe um processo de perpetuação de imaturidade, processo que ocorre sob a forma de um conluio inconsciente entre líderes e liderados e que é legitimado através das teorias tradicionais de liderança. Estes processos estariam imbricados numa realidade alimentada pelo mito da imortalidade, muitas vezes incorporados pela realidade social através da imagem imortal que a empresa representa no imaginário organizacional. Esta imaturidade diz respeito tanto aos líderes quanto aos liderados, pois ambos estão submersos nesta dinâmica inconsciente de relações numa realidade social que é construída por ambos. De um lado está o líder, no topo da hierarquia, em sua condição deificada (endeusada), encarregado de conduzir a organização aos seus objetivos e moldando a visão desta; do outro está o seguidor que se torna objeto da consecução das prerrogativas daquele, tornando-se uma peça da mecânica organizacional.

A partir da visão dicotômica de liderança, na dualidade entre líderes e seguidores, produz-se um imaginário do líder como um ser dotado de perfeição e pré-concebido como um indivíduo maduro que atingiu o topo da organização e tem o destino desta em suas mãos. O resultado pode ser a criação de uma estrutura de dependência e a respectiva infantilização da organização. Dentro desta hipótese, na medida em que homens e mulheres não são maduros o suficiente, estes se sentem mais confortáveis em se fazerem dependentes. Assim, estruturas de liderança têm de ser criadas e sustentadas para suprir essa necessidade de dependência por parte dos seguidores.

Numa sociedade pós-industrial, de ambientes complexos e ambíguos, faz-se necessário reconstruir nossas noções de liderança. Essas noções fazem parte de uma realidade construída socialmente ao longo da história da humanidade, criada pela interpretação dos símbolos e mitos vivenciados ao longo das épocas. Desde o mito do rei divino (BECKER, 1975 *apud* SIEVERS, 1994; BECKER *apud* AKTOUF, 1996), o qual se auto-revestia

dos poderes dos deuses, perpassando a revolução industrial e chegando aos dias atuais, o modelo de liderança construído no imaginário é o da dualidade, da segregação, onde existem os que lideram e aqueles que são liderados.

A consequência desse processo histórico de dualidade é a descrição da liderança num tom que na maioria das vezes sugere uma “beleza heroica” (WESTERN, 2008, p.22). Entretanto, nas organizações o que se observa é que a esperança depositada nesses messias muitas vezes não se realiza, seja por conta dos ambientes complexos, dinâmicos e de contexto ambíguo existentes, ou pelas próprias limitações do ser humano. O que se observa, pelo contrário, é a tendência de alguns líderes assumirem comportamentos totalitários ou negligentes.<sup>1</sup> Isto retrata como os líderes se revestem de poder na sua condição deificada e o usam abusivamente em benefício de interesses escusos e individualísticos. Desta forma, agindo de maneira que não pode ser considerada madura, o líder exterioriza suas fraquezas naqueles que se encontram abaixo dele, sendo que isto é necessário para reforçar sua onipotência. Em contrapartida os seguidores projetam grandes quantidades de potência na imagem idealizada do líder e incorporam os aspectos de fraqueza exteriorizado por ele.

Faz-se pertinente buscar alternativas que possibilitem romper com o ciclo de liderança que perpetua a imaturidade dentro das organizações. Não se trata aqui de desconsiderar a importância do indivíduo como líder, mas avaliar a liderança como um processo relacional, o qual ocorre além do indivíduo. Neste sentido, faz-se pertinente encarar a liderança como um processo de construção social, que ocorre além de uma identidade fixa.

Novas abordagens têm sido trabalhadas na busca de maior emancipação dos indivíduos dentro das organizações, de maneira a maximizar a habilidade criativa destes, a sua autonomia e seu auto-desenvolvimento. Conceitos como ‘equipes auto-gerenciáveis’ ou ‘grupos sem líderes’ vêm sendo utilizados por organizações que procuram maior flexibilidade, estabelecendo hierarquias achatadas e rápido tempo de resposta no nível local de decisão. Entretanto, pode-se especular que de alguma forma há um tipo de liderança ocorrendo de forma compartilhada, servindo de guia às ações do grupo ou equipe.

---

<sup>1</sup>Dois exemplos recentes à época do desenvolvimento deste trabalho são os escândalos envolvendo o presidente mundial da Pelzer e do reitor da Universidade de Brasília. A Pelzer é uma multinacional com sede na Alemanha, que produz equipamentos e autopeças para veículos, cujo presidente, junto com outros executivos da alta direção, está sendo acusado de um plano de assassinato do gerente da fábrica no Brasil. O crime estaria sendo encomendado porque o gerente conhecia um esquema de adulteração de peças produzidas pela fábrica. O caso da UnB não envolve assassinato, mas o abuso e negligência no uso do dinheiro público pelo reitor desta instituição.



Entre as novas perspectivas de liderança estão: o conceito de liderança distribuída (GRONN, 2000; GRONN, 2006; SPILLANE *et al.*, 2001; ROSS *et al.*, 2005; BROWN; GIOIA, 2002), relacional (UHL-BIEN, 2006), ou como um processo de construção social (HOSKING, 1999; HOSKING, 2006). A liderança passa a ser vista como um processo que emerge do contexto social. Dessa forma, ela é um evento assimétrico, ao invés de simétrico, unidirecional ou de sentido *top-down* (WESTERN, 2008).

Isto é possível porque os indivíduos, quando se engajam em ações, são tanto habilitados como compelidos pela situação que vivenciam. Entretanto, para demonstrar como a liderança ocorre torna-se importante ter em mente o fator de influência. Os indivíduos envolvidos num processo de liderança estão num contexto que provê uma distribuição do entendimento, numa situação composta de outros atores, artefatos, documentos, símbolos e ferramentas, além da influência dos contextos histórico e cultural da organização. A situação então na qual a liderança acontece de forma distribuída, relacional, socialmente construída, reside no trabalho interdependente que ocorre e nas relações recíprocas e mútuas entre diversos atores e elementos do sistema.

Parte dos novos estudos de liderança sinaliza um novo entendimento do fenômeno, demonstrando maior distribuição dos papéis de liderança que acabam influenciando o grupo na execução das tarefas. Esta distribuição pode estar relacionada a uma maior independência dos atores envolvidos no processo de liderança, os quais em tese demonstrariam maior iniciativa no desenvolver das atividades. Entretanto, ainda se faz necessário evidenciar até que ponto este entendimento rompe as estruturas de dependência, promovendo a maturidade dos seus membros. Assim, a pergunta que esta pesquisa pretende responder é a seguinte:

***Como o processo de liderança pode promover padrões maduros de relações dentro das organizações?***

De maneira a operacionalizar esta pesquisa, estabeleceram-se os objetivos - objetivo geral e objetivos específicos - conforme seguem abaixo.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se o processo de liderança promove padrões maduros de relações dentro do Grupo de Pesquisa em Terapias Complementares e Integrativas do PROJETO AMANHECER no Hospital Universitário da UFSC durante período de outubro a dezembro de 2008.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa consistem em:

1. Estabelecer categorias analíticas do conceito de maturidade;
2. Identificar o processo de liderança no GPTIC-PROJETO AMANHECER;
3. Verificar os padrões de relações promovidos pelo processo de liderança observado.

## 1.3 Justificativa

A liderança é um conceito extremamente pertinente ao desenvolvimento estratégico das organizações. Ela é capaz, quando bem desenvolvida, de promover mudanças desejadas, conduzir aos objetivos definidos pela organização e desenvolver culturas capazes de produzir criativamente, com capacidade adaptativa e dinâmica aos contextos em que as organizações operam. No campo da administração pública, o conceito de co-produção trata de como os cidadãos auxiliam na produção do bem público, participando ativamente. Assim, a liderança estudada pelas novas perspectivas, que a tratam em sua característica processual, relacional e socialmente construída, pode auxiliar a compreender como os grupos constroem a realidade em que operam e promovem a mudança através da participação efetiva dos seus membros. Esta pesquisa busca contribuir para a compreensão de como a liderança se constitui na interdependência dos membros envolvidos e, dessa forma, pode auxiliar tanto nos processos dentro das organizações públicas, quanto nas organizações privadas.

Nesse caso, a relevância de se estudar a liderança buscando responder a pergunta deste trabalho, está em vislumbrar possibilidades de rompimento com o círculo da imaturidade perpetuado por ‘modelos de liderança’ que criam estruturas de dependência dentro das organizações. Dentre as possibilidades que tal rompimento poderia resultar, está o estabelecimento de relações maduras entre os membros da organização de maneira a potencializar o ser humano diante da complexidade e ambiguidade existente no ambiente que o cerca. Desenvolver a maturidade dos membros de uma organização é o primeiro passo para outras iniciativas dentro das empresas, como: a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de profissionais reflexivos, a capacidade de inovação, adaptação estratégica e a mudança organizacional. Pode-se destacar ainda que, como contribuição acadêmica, esta pesquisa reforça novas perspectivas sobre o fenômeno da liderança, agregando novo entendimento sobre o conceito de *liderança como processo de construção social* e maturidade dos indivíduos que fazem parte deste contexto. Dessa forma, espera-se que a abordagem utilizada neste trabalho ajude no esclarecimento das interdependências existentes em um processo de liderança e na dinâmica relacional vigente. Isso pode auxiliar na condução de processos mais democráticos e inclusivos, permitindo maior interação e reflexividade das pessoas. Enfim, espera-se contribuir para que a ‘liderança’ seja vista por seu caráter relacional, diminuindo os vieses dicotômicos perpetuadores da imaturidade.

# Capítulo 2

## Revisão da Literatura

Neste capítulo serão abordados os dois principais conceitos que fazem parte do problema de pesquisa descrito na introdução deste trabalho: ‘processo de liderança’ e ‘maturidade’. De maneira a expor uma racionaliá organizada, a construção dos dois conceitos passará por duas seções.

Na primeira seção - 2.1 - faz-se um resgate sobre a liderança, construindo sua argumentação entre o conceito e a problematização apresentada na introdução. Para isso ela está dividida em cinco subseções. Serão retomadas algumas correntes teóricas básicas sobre liderança desenvolvidas ao longo do século XX, as quais são tratadas aqui como teorias tradicionais de liderança em oposição ao conceito de ‘novas teorias de liderança’ descritas por Bryman (2004). Seguindo nessa seção, será abordado o entendimento da ‘liderança como perpetuação da imaturidade’ (SIEVERS, 1994), bem como um aprofundamento sobre o conceito de ‘maturidade’ dentro da psicanálise. Nas duas subseções finais apresenta-se a relação da maturidade e organização e entre maturidade e o aspecto político do homem.

A segunda seção - 2.2 - ocupa-se com as perspectivas recentes sobre o fenômeno da liderança: abordagens que a estudam dentro de sua característica relacional (UHL-BIEN, 2006), socialmente construída (HOSKING, 2006) e distribuída (GRONN, 2000). Essa seção dividi-se em duas subseções. Uma primeira que aborda as diferenças ontológicas e epistemológicas entre as abordagens, e uma segunda que delinea alguns pressupostos orientadores para a observação do fenômeno em sua característica processual. Nesse caso,

processual assume as características relacionais e socialmente construídas do fenômeno e dá forma ao conceito de ‘processo de liderança’ proposto.

## 2.1 Liderança e Maturidade

Desenvolver uma pesquisa sobre liderança possui dois lados os quais se deve levar em conta devido à dimensão e complexidade do trabalho. Se, por um lado, produziu-se enorme quantidade de conhecimento sobre o tema, por outro, é pertinente tomar cuidado com a perspectiva adotada e o discurso estabelecido por trás de cada uma dessas abordagens. Existe demasiada literatura em que ainda prevalecem crenças no poder sobre-humano dos líderes, as quais tendem a remeter à teoria do grande homem e à teoria dos traços.

Grande parte das teorias de liderança produzidas no século XX possui forte apelo individual. Este individualismo pode ser tipificado como um “realismo ingênuo” ou como a crença no poder de um (GRONN, 2000; GRONN, 2006; GUBA; LINCOLN, 2005; HOSKING, 2006). O pressuposto básico existente nesta perspectiva é que o desempenho efetivo de um indivíduo, grupo ou organização, é assumido como dependente da liderança de um indivíduo, dotado das habilidades em achar o caminho e motivar outros em assumi-lo; trata-se da visão imposta sobre o outro. Implícito nessa relação dualística entre líderes-seguidores está a noção de que líderes são “superiores aos seguidores, seguidores dependem dos líderes e liderança consiste em fazer algo a, para e através dos outros” (GRONN, 2006, p.319).

Ao analisar o contexto histórico, pode-se verificar como essa tendência individualística se enraíza na sociedade, e conseqüentemente, nas organizações. Para explicar o individualismo, sua evolução, justificação, reforço, glorificação e sedimentação ideológica, Aktouf (1996) cita Calvino, Smith, Darwin e Spencer:

O primeiro (sobretudo na sua versão puritana “exportada” para os Estados Unidos) apresenta a eleição divina revelada pelo sucesso (enriquecer-se); o segundo, a ‘mão invisível’ como absolvição divina para todas as injustiças, desigualdades, misérias e iniquidades; o terceiro, a ideia bem sedutora da ‘seleção natural’ como complemento para a eleição por Deus; e, por fim o quarto autor apresenta a convicção de contribuir (logo que se seja eleito e selecionado) para o adiantamento das sociedades evoluídas. (AKTOUF, 1996, p.241)

Esta realidade histórica permeia as relações em todos os níveis da sociedade, di-

fundindo e perpetuando uma série de outros conceitos embasados consciente ou inconscientemente neste entendimento, bem como criando estruturas que dão suporte à manutenção do *status quo* individualista.

Entretanto, o crescente desapontamento com as perspectivas individualísticas leva alguns teóricos a procurar formas alternativas ao que denominam de “paradigma do herói” (GRONN, 2006, p.3). Western (2008) salienta que os movimentos para descoberta de formas organizacionais mais democráticas e igualitárias emergem de uma desconfiança, especialmente no caso da liderança que surge desde o final da Segunda Guerra, quando os aspectos abusivos do poder e liderança foram exemplificados por Hitler, seguindo-se pelo desencantamento com o movimento socialista e seus exemplos ditatoriais de Mao e Stalin. Junto a isto agregam-se os movimentos antiautoritários que surgem nos anos 60.

Para o objetivo do presente trabalho, pretende-se adotar uma perspectiva do estudo da liderança como um processo coletivo e de construção social, mas sem deixar de levar em conta a agência individual (WESTERN, 2008; SENGE, 1990; YUKL, 2006; HOSKING, 1999; HOSKING, 2006; UHL-BIEN, 2006; BERGER; LUCKMANN, 1985; WOOD, 2005). Os fatores influência e independência, assim como a interdependência dos membros envolvidos em um processo de liderança, devem ser levados em conta quando se aborda o fenômeno sob esta perspectiva.

A questão sobre a influência que é exercida, penso eu, é que os agentes que são influenciados estão desejando ser influenciados. Isto é, eles são agentes livres, os quais não são embaraçados em seu processo de decisão, como estariam em um relacionamento de poder (onde fariam aquilo que de outra forma não fariam, porque teriam pouca escolha), manipulação (onde eles estariam sendo enganados) e coerção (onde eles agiriam sob ameaças e coação). (GRONN, 2006, p.4)

Semelhante perspectiva já havia sido levantada por Argyris (1968), quando este aborda a questão da ‘liderança espontânea’, na obra de Cecil A. Gibb (1954), em seu capítulo sobre liderança no livro *Handbook of Social Psychology*. Segundo Gibb, as diferenças principais entre liderança e dominação são:

- 1) a dominação, ou chefia, é mantida através de um sistema organizado e não pelo reconhecimento espontâneo, de parte dos companheiros do grupo, da contribuição do indivíduo às metas do grupo; 2) a meta grupal é escolhida pelo chefe, de acordo com os seus interesses, e não é determinada internamente pelo próprio grupo; 3) Na relação de domínio, ou chefia, há reduzido, ou nenhum senso de sentimento partilhado ou ação conjunta, na consecução de determinado objetivo; 4) Há, na relação de domínio, largo fosso social entre os membros

do grupo e o chefe, que luta para manter a distância social como elemento de coação sobre o grupo; 5) Mais basicamente, essas duas formas de influência diferem em relação à fonte de autoridade exercida. (Gibb 1954 apud ARGYRIS, 1968, p.77).

Pode-se notar a diferença do fator influência exercido de maneira espontânea entre o grupo ou de maneira coercitiva. Há uma mudança na ênfase do *poder exercido sobre* a organização, grupo ou indivíduo, onde a lógica do controle prevalece, para um *poder exercido para ou entre* estes (HOSKING, 2006). Estas diferenças são fundamentais quando se procura analisar as prerrogativas ocultas em cada teoria de liderança. Importante notar neste momento, de que se parte de uma influência desejada, na qual os membros possuem ou tendem à independência. Nesse caso, a influência sofrida é sentida de maneira consciente e desejada, caso contrário poderia ser uma influência manipulativa.

Dentro do raciocínio exposto será explorado a seguir, a liderança em suas principais teorias elaboradas ao longo do século XX, e sua relação com a maturidade. A seção 2.1 encontra-se subdividida do seguinte modo: na subseção 2.1.1 são apresentadas as teorias tradicionais de liderança e em especial a liderança transformacional, que figura como discurso dominante desde a década de 1970 até os dias atuais; na subseção 2.1.2 apresenta-se a ideia de como estas teorias tem estimulado a perpetuação da imaturidade nas organizações; na subseção 2.1.3 trata-se, especificamente, das teorias de maturidade, de forma a dar um entendimento melhor sobre o conceito; na subseção 2.1.4 faz-se a relação da maturidade com a organização, para finalizar com o subseção 2.1.5 na qual se relaciona maturidade com o aspecto político do homem.

### 2.1.1 Teorias Tradicionais de Liderança

Apesar de a liderança sempre ter feito parte da história da humanidade como um fenômeno social, o estudo científico sistematizado da matéria só começou a ser explorado no início do século XX, por meados da década de 1930 (HOUSE; ADITYA, 1997). Desde aquele tempo, no interesse das organizações, o campo de conhecimento acerca do tema vem sofrendo contribuições diversas, assim como críticas que por vezes levam os pesquisadores a questionar a relevância do estudo (PETTIGREW, 1987). Apesar disto, encara-se que, embora haja discordância sobre diversos aspectos do conceito, não se deva abandoná-lo pela dificuldade dos métodos de pesquisa empregados. O empenho deve ser contínuo na

busca de perspectivas que levem a entender o fenômeno.

Dentre as teorias tradicionais de liderança exploradas ao longo do século XX, identificam-se algumas correntes, ou principais teorias, que abordam o assunto. Estas abrangem a teoria do grande homem, a teoria dos traços, os estilos de liderança, a liderança situacional, a liderança contingencial, a liderança transacional e a liderança transformacional. Outros autores utilizam diferentes subdivisões dos períodos, como por exemplo House e Aditya (1997), os quais fazem um resgate dos estudos identificando as contribuições e evoluções de quatro grupos: a (1) teoria dos traços, (2) comportamental, (3) contingencial e (4) neo-carismática, esta última também conhecida como ‘novas teorias de liderança’ (BRYMAN, 2004), entre as quais se incluem a liderança transformacional (BURNS, 1978; BASS, 1985) e as teorias visionárias (KOUSNES; POSNER, 1987; BENNIS; NANUS, 1985; NANUS, 2000).

Outra forma de visualizar as teorias e suas evoluções é feita por Western (2008), o qual faz um resgate dos discursos dominantes de liderança. Esta forma de abordar a história dos estudos sobre liderança, serve como ferramenta heurística para, segundo o autor, possibilitar olhar o discurso de fora e analisar seu impacto na cultura organizacional. O autor salienta que normalmente os discursos estão ocultos porque representam uma realidade normativa e existem de maneira inconsciente, não intencional, tanto para aqueles que este privilegia, quanto para os que este marginaliza. Os três discursos dominantes verificados pelo autor no século XX são: O Controlador, O Terapeuta, O Messias, e somando-se a estes um emergente, o qual o autor denomina de Eco-Líder (ver figura 2.1 pág. 13).

Entretanto, o objetivo do presente tópico é mostrar a evolução das teorias de liderança e evidenciar como, em grande parte, o caráter dicotômico (líder-seguidor) ainda está presente até os dias atuais. Serão resgatadas adiante as prerrogativas das (a) **teorias dos traços**, (b) **comportamental**, (c) **contingencial e situacional**, e (d) **transacional e transformacional**.

A **teoria dos traços** (*traits*) surge durante os anos de 1930 e 1950, período no qual se buscava enfatizar os atributos dos líderes como: personalidade, motivos, valores, e habilidades. Dentre os autores de grande influência na pesquisa deste período está Stodgill (1948, apud HOUSE;ADITYA, 1997). Há uma presunção sobre esta teoria, de



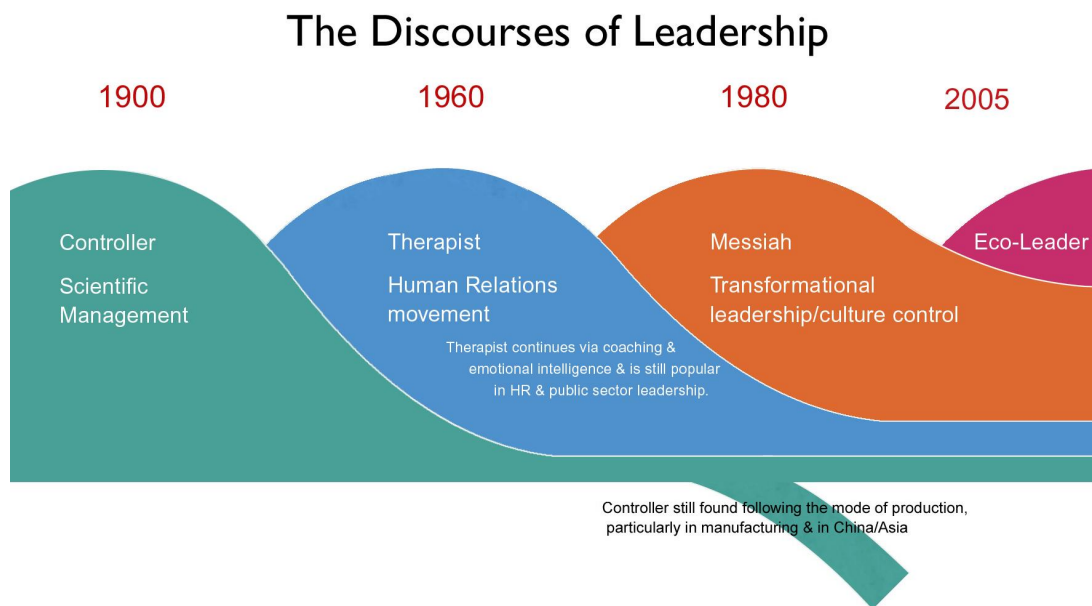


Fig. 2.1: Discursos de liderança

Fonte: Western (2008)

que algumas pessoas dotadas de tais traços são líderes naturais, enquanto outras que não possuem tais características não estariam aptas a serem líderes (HOUSE; ADITYA, 1997; YUKL, 2006). Esta abordagem trabalha com a suposição de que alguns traços de personalidades são desejáveis no líder e que são essenciais para uma liderança eficaz. Estes incluem inteligência, otimismo, empatia, criatividade, tolerância, amabilidade, flexibilidade, responsabilidade, disposição, confiança, perspicácia e habilidades humanas, tais como, conhecimento e determinação (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Entretanto, segundo Yukl (2006), grande parte destas pesquisas falhou em achar traços que garantissem o sucesso da liderança, além disso, esta pesquisa está fortemente centrada no indivíduo (nível individual) não envolvendo o relacionamento existente entre as pessoas envolvidas no processo de liderança.

Na medida em que vão surgindo os descontentamentos com a pesquisa dos traços, emergem os estilos de liderança e a liderança participativa, os quais têm origem na **teoria comportamental**, que tem como um dos expoentes Kurt Lewin. Tem início a partir da década de 1950, e objetivava estudar o comportamento dos indivíduos em posição de autoridade. Uma das grandes contribuições desta teoria, segundo House e Aditya (1997), foi a identificação de duas classes de comportamento dos líderes - uma orientada à tarefa e outra orientada às pessoas. Esta abordagem concentra-se quase que exclusivamente na observação dos indivíduos; aqueles que estão nos níveis hierárquicos abaixo e aqueles que

supervisionam (HOUSE; ADITYA, 1997). Yukl (2006) ressalta que a pesquisa comportamental se subdivide em duas outras categorias. Uma linha de pesquisa que examina como os gerentes gastam seu tempo e padrões típicos de atividades, responsabilidades e funções destes; e outra subcategoria que foca na identificação de comportamentos efetivos de liderança. É na abordagem comportamental, que surgem alguns estilos de liderança já conhecidos: 1. Autocrático ou autoritário; 2. Democrático, também conhecido por estilo participativo; 3. *Laissez-faire*, ou estilo de não-intervenção. As pesquisas da abordagem comportamental caracterizam-se pela concentração de análise de nível individual e ainda se encontram aqui dicotomizados os papéis entre líderes e seguidores.

Com o passar do tempo, variáveis externas começam a ser incorporadas aos estudos de liderança e produzem os conceitos de **liderança contingencial e liderança situacional**. Destas, a teoria contingencial foi a primeira a especificar como as variáveis situacionais interagem com a personalidade do líder e seu comportamento. Em outras palavras, a teoria contingencial traz à cena a variável contexto aos estudos de liderança. Segundo House e Aditya (1997), cinco teorias aparecem dentro desta abordagem: Teoria de Liderança Contingencial de Fiedler (FIEDLER, 1967; FIEDLER, 1971); *Path-Goal Theory of Leader Effectiveness* (HOUSE, 1971; HOUSE; MITCHELL, 1974); Teoria do Ciclo de Vida de Hersey e Blanchard (1982); Teoria do Recurso Cognitivo (FIEDLER; GARCIA, 1987) e Teoria do Processo de Decisão (VROOM; YETTON, 1973). Estas pesquisas desafiam a noção de um melhor estilo de liderança para diferentes situações, mas segundo Western (2008) as pesquisas contingenciais ainda necessitam entender como líderes lidam com diferenças contextuais e situacionais. Dentre alguns exemplos de necessidade de melhor entendimento citado por Western estão:

1. Tamanho organizacional: Como as diferentes abordagens aplicam-se entre diferentes tamanhos de organizações?;
2. Liderança de pessoas: se é um para um, um pequeno time, um grande grupo ou uma grande massa de pessoas espalhada por uma organização global;
3. Contexto Social da Organização: organizações diferentes têm estruturas organizacionais diversas, assim como culturas, que dependem do meio-ambiente mais amplo, assim como dos contextos social e político. Deve-se levar em conta a geografia, os

interesses políticos, os vários *stakeholders* e seus interesses, e o produto ou resultado da organização.

Mais recentemente conceitos como o de **liderança transacional e transformacional** foram produzidos. Os termos têm origem em James MacGregor Burns em seu livro *Leadership*, publicado em 1978. A liderança transacional, segundo ele, envolve uma série de trocas entre os líderes e seguidores. Neste tipo de relação não há uma ligação forte entre as partes, e os atores do processo são somente participantes de autointeresse num processo de troca (DENHARDT; CAMPBELL, 2006). Diferentemente, a liderança transformacional em seu conceito original trazido por Burns, possui o entendimento que o líder deve entender e dar suporte às necessidades dos seguidores, procurando engajar estes como pessoas no processo transformacional. Esta compreende tanto a orientação para a mudança, como a elevação moral, de valores compartilhados entre as duas partes. Mais ainda, Burns trata que o resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estimulação mútua, que converte seguidores em líderes e que transforma líderes em agentes morais (BURNS, 1978; DENHARDT; CAMPBELL, 2006). Isto se aproxima muito da concepção que se aborda neste trabalho, ou seja, da liderança como um processo interdependente e como um fenômeno que flutua entre os membros. Ainda assim, a perspectiva da liderança transformacional possui uma concepção dual, ou dicotômica de líder/seguidor, pois o causador, ou aquele que começa o processo transformador é o líder. Entretanto o líder já não se encontra somente no topo da organização podendo ser encontrado em outros níveis hierárquicos.

Descrevendo como a concepção original do conceito de liderança transformacional tem sido distorcida até os dias atuais, Denhardt e Campbell (2006, p.558) salientam que as pesquisas se bifurcam em dois campos: “transformação como mudança” e “transformação como ascensão moral”. As autoras argumentam que no setor público a abordagem de liderança transformacional em suas concepções atuais é insuficiente para dar conta dos valores democráticos e de cidadania. Para elas, a liderança como um veículo para a mudança da maneira mais inovativa, efetiva e eficiente, não compreende os meios e os fins que devem ser levados em conta no trato do bem público.

Denhardt e Campbell salientam que trabalhos subsequentes ao de Burns, os quais dão ênfase à liderança transformacional, possuem um caráter mais neutro em relação aos

valores morais, enfatizando mais a “transformação como uma mudança”. Uma dessas mais conhecidas continuações do conceito original está no trabalho de Bass (1985). Este também utiliza os termos liderança transformacional e liderança transacional, mas ao contrário de Burns, este não vê estas dimensões como dois finais de um espectro. Ele as vê como abordagens complementares e independentes. Outra observação das autoras sobre o trabalho de Bass, é que este argumenta que a liderança transformacional procura alterar as necessidades dos seguidores e não descobri-las. Desta forma o trabalho de Bass e suas interpretações subsequentes têm falhado na hora de levar em consideração a moralidade e os valores.

A questão do foco no indivíduo também é apontada por Denhardt e Campbell, quando tratam da tendência em se tomar a liderança transformacional como algo que é característica do carisma e visão de um único líder.

Se a visão é uma desenvolvido e articulada apenas pelo líder, então não é uma transformação de autointeresse, como sugerido por Burns (1978), mas apenas um reflexo dos interesses do líder que acabam prevalecendo. Nesses casos, o uso da persuasão ou outras táticas pelos líderes carismáticos faz com que a possibilidade de manipulação do trabalhador ou cidadão pareça possível, se não provável. (DENHARDT; CAMPBELL, 2006, p.561, tradução minha)

Como uma das teorias mais proeminentes atualmente, a liderança transformacional introduzida por (BURNS, 1978) e elaborada subsequentemente por Bernard Bass e outros durante os anos 1980, faz parte da ‘nova liderança’ descrita por Bryman (2004). O líder transformacional é promovido como aquele capaz de criar e liderar culturas fortes dentro das organizações oferecendo sua visão e seu carisma. De maneira profética o líder ressurgiu como um messias através do discurso da teoria de liderança transformacional (WESTERN, 2008). Sob alguns aspectos a liderança transformacional tem sido insuficientemente examinada, e esta pode ter o potencial de mover as organizações em direções destrutivas (TOURISH; PINNINGTON, 2002).

Teoristas críticos e psicanalíticos argumentam que a forma de liderança transformacional alimenta fantasias inconscientes de salvação pela chegada de um líder salvador que proverá refúgio e um lugar seguro num mundo turbulento e cheio de incertezas (WESTERN, 2008). Este fenômeno pode ser descrito como o que Bion (1970) descreve como o fenômeno inconsciente que acontece na dinâmica de grupos, denominado ‘pressuposto básico de dependência’ (*Basic-assumption dependency - BaD*).

Em suas experiências com grupos no Hospital Hollymor, em Northfield Birmingham-Inglaterra em 1943, e que hoje são conhecidos como experimentos de Northfield, Wilfred Bion demonstrou que a ansiedade pode surgir tanto dentro como fora do grupo. Tais estudos sugeriram ao autor a necessidade de um exame mais aprofundado das estruturas dos grupos e a ação recíproca dentro deles, o que o levou a formular três suposições básicas, ou pressupostos básicos, que são: dependência, acasalamento ou pareamento, e luta-fuga. No grupo de dependência há um sentimento de satisfação plena pelos membros do grupo, que é atribuída a um líder messias que vai guiar os participantes.

O que a teoria de liderança transformacional tem em comum com as outras teorias de liderança apresentadas, é o seu caráter individualista, centrado no líder. Julga-se pertinente ter cuidado quando a crença em heróis messiânicos predomina, pois através desta perspectiva pode-se estar criando na organização uma cultura de dependência onde os indivíduos se tornam discípulos e perdem sua capacidade ativa. Na sociedade observa-se este movimento nos exemplos de figuras ‘carismáticas’ que eventualmente aparecem e conduzem nações a resultados desastrosos, as quais acabam racionalizando a violência social em massa. Este processo psicodinâmico leva a uma infantilização dos indivíduos quando deparados com a dependência psicológica criada pelo líder carismático (HIRSCHHORN, 1988; MASSON, 1990; KETS DE VRIES, 1991). Isto é congruente ao que Sievers (1994) relata quando salienta que ao se tomar os indivíduos como insuficientemente maduros, há a necessidade de se criar ‘estruturas de liderança’ para suprir essa necessidade de dependência. Aqui não se negligencia o poder e influência de um indivíduo tomado como líder, mas se questionando os aspectos perniciosos deste para a organização. Sabe-se que todo poder tende ao absoluto e sem uma medida de contrapeso necessário pode levar a organização a consequências desastrosas (AKTOUF, 1996).

Outra característica é que, ao se criar culturas fortemente coesas, estas podem se tornar cegas em relação às divergências internas, numa espécie de comportamento conhecido como *groupthink*. Este é um fenômeno que mina a efetividade do processo de decisão (YUKL, 2006). Neste fenômeno existe uma falsa sensação de invulnerabilidade e o grupo superestima a probabilidade de sucesso. Ainda, a ilusão de moralidade superior faz com que se torne facilmente justificável um curso de ação que normalmente seria considerado antiético pelos membros individualmente. Dentro de um grupo com este tipo de comportamento, não há espaço para divergências, pois a visão já está definida *a priori*; está

‘objetivada’ e ‘legitimada’<sup>1</sup> entre os membros do grupo.

Wood (2005) ao apontar a difusão do caráter individualista em nossa sociedade, relata que as lideranças carismática, efetiva, visionária e transformacional, atribuem normalmente o poder a atores sociais individuais e que são eles os causadores dos eventos. Esta tendência torna indivíduos de um lado onipotentes, dotados de uma grandeza extraordinária, e por outro lado, uma grande maioria impotente, que devido a sua impotência deve se entregar aos desígnios daquele. Quando se tipifica as características dos indivíduos, ocorre um processo de objetivação e a partir de certo tempo elas se apresentam como dadas e inquestionáveis (BERGER; LUCKMANN, 1985). Assim, segundo Wood (2005), acham-se pessoas que possuem essas qualidades ou características, e é através delas que é concentrada a compreensão do indivíduo. O carisma, a visão, a efetividade, a transformação somente aparecem como qualidades pessoais porque nos equivocamos em nossas abstrações delas na realidade concreta. Não haveria a possibilidade de se exercer um ‘carisma’ sem a relação de um indivíduo com outra pessoa. A singularidade do indivíduo só se constitui na pluralidade dos outros (ELIAS, 1994).

O que se defende aqui é que de certa maneira há uma necessidade de outro tipo de herói. Um tipo de herói tal como define Joseph Campbell, que recupere os aspectos humanos perdidos com o interrompimento das linhas comunicantes entre consciente e inconsciente. A individualidade deve ceder espaço para o grupo em suas relações sociais simbólicas mais profundas. Este herói não é nenhum herói sobre-humano, mas aquele que reside dentro de todos os indivíduos, onde todas as potencialidades humanas passam a ser exploradas.

O problema da humanidade hoje, portanto, é precisamente o oposto daquela que tiveram os homens dos períodos comparativamente estáveis das grandes mitologias coordenantes, hoje conhecidas como inverdades. Naqueles períodos, todo o sentido residia no grupo, nas grandes formas anônimas, e não havia nenhum sentido no indivíduo com a capacidade de se expressar; hoje, não há nenhum sentido no grupo - nenhum sentido no mundo: tudo está no indivíduo. Mas, hoje, o sentido é totalmente inconsciente. Não se sabe o alvo para o qual se caminha. Não se sabe o que move as pessoas. Todas as linhas de comunicação entre as zonas consciente e inconsciente da psique humana foram cortadas e fomos divididos em dois. [...] A moderna tarefa do herói deve configurar-se como uma busca destinada a trazer outra vez à luz a Atlântida perdida da alma coordenada.(CAMPBELL, 1992, p.372)

---

<sup>1</sup>As noções de objetivação e legitimação são tomadas de Berger e Luckmann (1985). Por objetivação entende-se o processo de quando produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade. Já a legitimação é o que confere um caráter de plausibilidade subjetiva aos conteúdos anteriormente objetivados e institucionalizados.

Outro aspecto das teorias tratadas anteriormente é que por possuírem um aspecto dicotômico de liderança, ou seja, dividindo os papéis entre aqueles que lideram e aqueles que são liderados, notavelmente alguns aspectos são diferenciados conforme o papel assumido. Entre estes está a maturidade, que como indica Sievers (1997), é raramente tratada, e muitas vezes se apresenta como uma dimensão instrumentalizada. O que se quer dizer com isso? Que sob o ponto de vista daqueles que assumem o papel de líder, estes devem procurar desenvolver esta dimensão nos liderados para que estes consigam compartilhar dos ideais do líder ou dos valores organizacionais. E sob o ponto de vista dos liderados, estes devem ser suficientemente maduros para poderem galgar um caminho ascendente na hierarquia e futuramente liderar. Conforme se pretende demonstrar aqui, a questão da maturidade remete a aspectos da natureza humana muito mais profundos e não circunscritos a determinados papéis. A ideia defendida por Sievers (1994) é que dentro da dinâmica dual de liderança em suas concepções instrumentalizadas, as teorias de liderança funcionam como construtos perpetuadores da imaturidade dentro das organizações.

### 2.1.2 A Perpetuação da Imaturidade nas Organizações

Ao se pensar a liderança em termos de seguidores e líderes, distinguindo e categorizando dois opostos, entre aqueles que influenciam e aqueles que são influenciados, pode estar se reforçando um processo de segregação dentro das organizações. Esta dinâmica é continuamente alimentada pelo simbólico e pelo imaginário<sup>2</sup> vivenciado pelos membros de uma organização, os quais estão imersos dentro desta realidade. A liderança, como um construto social, faz parte da construção da realidade interna de uma organização. Ela alimenta e é alimentada através das interações conscientes e inconscientes dos membros das organizações.

Dessa forma o estudo da liderança em suas diversas teorizações foi fragmentado e reduzido a uma categoria comportamental (SIEVERS, 1997). Essa fragmentação faz com que a liderança perca o caráter de fenômeno social, perdendo suas implicações holísticas, relacionando o conceito exclusivamente às díades ou pequenos grupos. Re-

---

<sup>2</sup>Trata-se do universo subjetivo dentro das organizações. O imaginário abrange o conjunto das representações que o sujeito se faz, tanto às relativas a sua realidade interna, como àquelas referentes a sua realidade externa. Já o simbólico se torna o veículo, numa acepção ampla da linguagem, entre estas duas realidades, vinculada e regulada à sua construção social.

duzida à mecânica das formas atuais de organização, a liderança, desse modo, visa legitimar aqueles que se encontram na cúpula e estes podem, dessa maneira, legitimamente manipular os membros da base, os quais devem se comportar de modo diferente do que fariam se tivessem liberdade de escolha. De maneira similar, Western (2008) relata que pela lente dualista os seguidores, ou liderados, têm sido vistos tanto individualmente e coletivamente como objetos passivos, a serem moldados e influenciados pelo líder.

Tratando da maturidade como um conceito que deve ser recuperado na teoria sobre liderança, Sievers (1997) faz o paralelo entre maturidade e mortalidade. A princípio os dois conceitos parecem distintos, mas a partir da perspectiva psicanalítica,

[...] a maturidade pode ser concebida como o empenho do indivíduo em prol da integração de seu passado e futuro às suas atividades presentes, a fim de colocá-lo em relação com o mundo exterior. A maturidade, neste sentido, é o produto possível de duas constatações um tanto complexas e difíceis: a consciência de que nossas atividades adultas estão profundamente enraizadas em nossa infância (KLEIN, 1959), e a convicção de que nós e nossos contemporâneos não somos imortais. (SIEVERS, 1997, p.17)

A constatação dessas dimensões leva o autor a formular que, dentro das organizações há um processo conspirativo inconsciente que acontece entre líderes e liderados, o qual ocorre sob a legitimidade da tradição das teorias de liderança. Na versão dual de liderança, onde o líder é visto como um herói, este acaba sendo continuamente deificado (transformado em deus), e sua contraparte - os seguidores - acabam sendo reificados (coisificados) tornando-se objetos para consecução da visão daquele. Este processo ocorre através de mecanismos de introjeção e projeção (KLEIN, 1969), de maneira mútua e interdependente. A introjeção é a incorporação de aspectos externos ao eu, enquanto projeção é a deflexão de aspectos do eu para outro indivíduo. Por isso o caráter conspirativo, pois a deificação de um só acontece via reificação do outro, e vice e versa. Esta dinâmica inconsciente através dos mecanismos de introjeção e projeção ocorrem da seguinte forma:

o ser humano que quer deifique a si próprio e/ou seja deificado pelos outros tem de introjetar do mundo exterior grande quantidade de potência, juventude, autonomia, sucesso, riqueza etc., a fim de estabelecer a sua própria onipotência e imortalidade. Ao mesmo tempo, o que ele tinha anteriormente dentro si em termos de sua própria fraqueza, mortalidade, incapacidades, desprezo, medos etc. tem que ser projetada para os seus vassalos e subordinados. (SIEVERS, 1994, p.211, tradução minha)

Deve se observar que esta dinâmica possui um aspecto cíclico, realimentada pelo *status* hierárquico das posições superiores. Aqueles que se encontram na base, ou que são



liderados, almejam conquistar o direito à imortalidade conferida pela posição do líder. Deste modo, Sievers trata esta dinâmica como uma conspiração, ou conluio, entre os membros da organização. Por conspiração, ou conluio (*collusion*), pode-se designar o modo em que esses atores ficam presos em uma mútua identificação projetiva que pode barrar o futuro crescimento e desenvolvimento destes (KETS DE VRIES, 1999).

De modo similar a concepção de Sievers, Kets de Vries identifica em sua pesquisa quatro tipos de interação “conspirativa” (*collusive*) entre superiores e subordinados. Os tipos são: o narcisista, o controlador, o paranóico e o sadomasoquista. Estes padrões identificados pelo autor demonstram como relações duais de liderança podem ser prejudiciais para organização como um todo. Os aspectos disfuncionais de certos padrões de interação é que os atores ficam envolvidos em rituais que tomam tempo e energia deixando pouco espaço para o trabalho construtivo e criativo.

Tais conspirações não salutares contrastam com padrões de interação salutares, as quais deixam um ‘espaço transicional’<sup>3</sup> (*transitional space*) mais considerável entre os membros, onde novos aprendizados podem florescer e novas soluções para problemas podem ser descobertas. Nas situações de maior espaço transicional, os atores não se acham presos a situações estáticas e novas permutações e combinações são possíveis, envolvendo os parceiros num processo que leva ao crescimento e ao desenvolvimento.

Outro autor que corrobora a teoria de Sievers é Aktouf (1996). Este relata o processo de imortalização de dirigentes ao fazer o paralelo com o mito do rei divino. O autor cita os reis da obra de Shakespeare na explicação do mito, os quais exemplificam o drama vivido por eles ao terem “sua condição humana interdita na simplicidade e reciprocidade de relacionamento com os seus semelhantes, ‘espelhos’ indispensáveis da humanidade de cada um” (p.238). A condição de deus e coisas incorporada por líderes e seguidores, respectivamente, vislumbra-se na prática organizacional quando o autor salienta que os dirigentes são considerados custos fixos enquanto os subordinados custos variáveis. É essa

---

<sup>3</sup>Refere-se a área intermediária entre mundo interno e mundo externo, identificada por Winnicott (1975) e nas palavras do autor: ‘Minha reivindicação é a de que, se existe necessidade desse enunciado duplo (mundo interno, mundo externo), há também a de um triplo: a terceira parte da vida de um ser humano, parte que não podemos ignorar, constitui uma área intermediária de experimentação, para a qual contribuem tanto a realidade interna quanto a vida externa. Trata-se de uma área que não é disputada, porque nenhuma reivindicação é feita em seu nome, exceto que ela exista como lugar de repouso para o indivíduo empenhado na perpétua tarefa humana de manter as realidades interna e externa separadas, ainda que inter-relacionadas’ (p. 15).

dinâmica que sustenta a perpetuação dos atributos daqueles que se encontram no topo, formando uma espécie de ‘círculo vicioso da imortalidade’.

E aí está o círculo vicioso destruidor: o administrador da excelência não é uma superpessoa (herói, semideus, imortal) a não ser que os outros membros da organização, em particular o empregado de base, sejam não pessoas. Como a vítima faz o carrasco ou o colonizado faz o colonizador, a não-pessoa faz a suprapessoa. O discurso da excelência certamente pretende fazer de todos suprapessoas. (AKTOUF, 1996, p.248)

Cabe ainda aprofundar a questão de como os processos de construção da realidade social operam juntamente às influências em nossas raízes na infância. Sievers (1994) para construir seu raciocínio, utiliza a teoria de relações de objeto, a qual será explicada no próximo subitem, juntamente com outras concepções de maturidade em algumas de suas implicações teóricas, tanto em nível de organização, como em nível individual.

### 2.1.3 Teorias de Maturidade

Algumas contribuições importantes para o entendimento da maturidade vêm da psicanálise. Autores como Melanie Klein, D. W. Winnicott e Erik Erikson trazem alguns *insights* sobre o que seria um comportamento maduro e como este processo ocorre no indivíduo. Não é intenção aqui reescrever a complexa teoria desenvolvida por estes autores, nem realizar um estudo comparativo, mas buscar as intersecções destes trabalhos de modo a fornecer uma compreensão mais acurada do conceito de ‘maturidade’.

Erikson (1976) descreve oito idades do homem, nas quais há uma integração gradativa do ego. Na descrição destas idades o autor descreve tais atitudes como ‘sentimento de’, utilizando três dimensões que possam penetrar a superfície e a profundidade, ou seja, o consciente e o inconsciente. Tais dimensões são: (a) meios de experimentar acessíveis à introspecção; (b) modos de proceder observáveis por outros; e (c) estados interiores inconscientes, determináveis por testes e análise. As oito idades descritas por Erikson estão designadas num diagrama epigenético na figura 2.2 a seguir (pág. 23). Estas idades representam uma sequência normativa das aquisições psicossociais do ego.

Segundo o autor, os pressupostos básicos desse diagrama são:

1. Que a personalidade humana se desenvolve de acordo com etapas predeterminadas na disposição do indivíduo em crescimento para se deixar dirigir no sentido de um

raio social cada vez mais amplo, para se tornar ciente dele e para interatuar com ele<sup>4</sup>;

2. Que a sociedade, em princípio, tende a se constituir de tal modo que satisfaça e provoqe esta sucessão de potencialidades para a integração e de tentativas para salvaguardar e ativar a proporção adequada e a sequência apropriada de sua abrangência.

VIII	Maturidade								Integridade do Ego vs. Desespero
VII	Idade Adulta								Generatividade Vs Estagnação
VI	Idade Adulta Jovem							Intimidade vs Isolamento	
V	Puberdade e Adolescência							Identidade vs Conf.Papel	
IV	Latência						Indústria vs. Inferiorid.		
III	Locomotor-Genital							Iniciativa vs. Culpa	
II	Muscular-Andal							Autonomia vs Vergon. E Dúvida	
I	Oral Sensorial								Confiança Básica vs. Desconf.
		1	2	3	4	5	6	7	8

Fig. 2.2: As oito idades do homem

Fonte: Erikson (1976)

Implicação do diagrama é que todo item está sistematicamente relacionado com os outros. Assim, na posição VIII 8, estão incluídas todas as outras dimensões. O indivíduo atinge a integridade do ego, e expressões de confiança, autonomia, iniciativa etc., devem ser interpretadas para esta idade (aqui no sentido exposto por Erikson). É o que o autor esclarece quando sugere uma interpretação dos quadrados vazios. Outro aspecto importante é quando Erikson denomina ‘virtudes básicas’ para cada idade, o que seriam o resultado duradouro das proporções favoráveis sobre as etapas. Confiança básica *versus* desconfiança básica (1): impulso e **esperança**; Autonomia *versus* vergonha e dúvida

---

<sup>4</sup>Importante notar aqui que a teoria de Erikson ao tratar a maturidade como um ciclo de etapas (apesar do autor deixar claro não se tratarem de atingimentos definitivos), pode trazer uma falsa noção de que uma vez atingida determinado grau, se está imune ao conflito interno. Há sim uma tendência ao amadurecimento, porém outras concepções tratam sobre a oscilação das tendências enraizadas na infância continuarem ao longo da vida adulta (ver Melanie Klein).

(2): autocontrole e **força de vontade**; Iniciativa *versus* culpa (3): direção e **propósito**; Indústria *versus* inferioridade (4): método e **capacidade**; Identidade *versus* confusão de papel (5): devoção e **fidelidade**; Intimidade *versus* isolamento (6): filiação e **amor**; Generatividade *versus* estagnação (7): produção e **cuidado**; Integridade do ego *versus* desesperança (8): renúncia e **sabedoria**<sup>5</sup>

Outra concepção dos processos de integração do ego vem da teoria de relações de objeto. Esta foi desenvolvida por Melanie Klein (1969), a qual se baseou nos últimos trabalhos que Freud produziu a respeito da crescente ênfase sobre luta entre instintos de vida e morte dentro do indivíduo. A autora se baseia na hipótese de que a criança, no começo de sua vida, sofre ansiedades relacionadas ao instinto de morte e o medo de aniquilação. A esta fase da vida da criança ela chama de ‘posição esquizóide-paranóide’, e a este tipo de ansiedade, ela denomina de ansiedade persecutória. Para suportar esta ansiedade, a criança desenvolve ‘mecanismos de defesa’<sup>6</sup>, que são descritos como: divisão de objetos em bons e maus, introjeção, projeção, idealização, negação onipotente (SIEVERS, 2006; MORGAN, 2002). Outra posição identificada pela autora é a ‘depressiva’; nesta, o objeto é amado apesar de suas partes ruins, enquanto que na ‘posição esquizóide-paranóide’ a simples consciência das partes ruins transformam o objeto em um perseguidor.

Klein percebeu que o processo de construção do mundo interno da criança está intimamente conectado ao relacionamento desta com sua mãe. A criança, tanto no processo de nascimento como no ajustamento após o parto, sofre ansiedades de natureza persecutória. Isto se dá, porque o bebê, ainda sem sua capacidade intelectual desenvolvida, experimenta qualquer desconforto infligido contra ele como uma força hostil. O conforto desejado pela criança é dado pela mãe quando esta o aquece, na maneira amorosa que ele é segurado, e na gratificação de ser alimentado. A hipótese de Klein então é que, a criança nesta fase tem uma ciência inata inconsciente da existência de sua mãe.

Desta forma, após o nascimento da criança e na formação do seu ego, há um processo de construção do ego que reflete a necessidade de se defender contra as ansiedades

---

<sup>5</sup> “A sabedoria é consequência de uma profundidade interior, de experiências significativas que enriqueceram a vida da gente: um reflexo de uma personalidade rica e bem integrada.” (BETTELHEIM, 1980, p.139)

<sup>6</sup> Segundo Erikson (1976, p. 179) “para se proteger, o ego emprega ‘mecanismos de defesa’. Estes, ao contrário da forma coloquial de falar própria de uma atitude manifestamente defensiva, são disposições inconscientes que permitem ao indivíduo protelar uma satisfação, encontrar substituições e, de outro modo, chegar a conciliações entre os impulsos do id e as compulsões do superego.”

persecutórias. O ego opera desde cedo as funções de ‘introjeção’ e ‘projeção’, sendo que os objetos que a criança encontra não são experimentados somente como externos, mas também começam a fazer parte do seu mundo interno. Algumas das repercussões da projeção são descritas pela autora da seguinte forma:

Nós estamos inclinados a atribuir a outras pessoas, em um sentido, colocando dentro delas - algumas das nossas emoções e pensamentos; e é óbvio que isto irá depender da forma como nós somos equilibrados ou perseguidos se essa projeção é de uma natureza amigável ou hostil. (KLEIN, 1959:295, apud SIEVERS, 1994, tradução minha)

Tanto a posição esquizóide-paranóide quanto a depressiva, conceituadas por Klein, continuam fazendo parte da psique na vida emocional dos adultos, e apesar de identificá-las em momentos distintos do desenvolvimento da criança, nenhuma das duas se torna obsoleta ao decorrer da vida. Segundo Sievers (2006), a estabilização da ‘posição depressiva’ é entendida como uma posição de maturidade, já a regressão à ‘posição esquizóide-paranóide’ e suas respectivas defesas contra ansiedades, são mais ou menos as experiências diárias, mesmo para um adulto, no sentido de evitar o confronto. Do ponto de vista da posição depressiva, pode-se encarar a maturidade como uma integração completa do ego e que acontece segundo Klein da seguinte forma:

No desenvolvimento normal, com a crescente integração do ego, os processos de divisão diminuem, e a maior capacidade de compreender realidade externa e, em certa medida, de reunir os impulsos contraditórios infantis, leva também a uma maior síntese dos bons e maus aspectos do objeto. Isto significa que as pessoas podem ser amadas apesar das suas falhas e que o mundo não é visto apenas em termos de preto e branco. (KLEIN, 1959:297, apud SIEVERS, 1994, tradução minha)

Trazendo esta perspectiva para um contexto social, Sievers (1994) relata que autores como Elliot Jacques e Isabel Menzies contribuíram na conexão entre os conceitos de Melanie Klein de defesa psíquica do indivíduo ao conceito de ‘mecanismos de defesa social’, de aplicação em contextos sociais mais amplos. Menzies (1965, p.196 apud SIEVERS, 1994) desenvolve a hipótese de que os membros da organização compartilham ansiedades em comum. Isto cria um sistema de defesa social que é internalizado pelos indivíduos que fazem parte da organização. Segundo Menzies:

Isso implica repetidas projeções de suas defesas psíquicas para a organização e repetidas introjeções do sistema de defesa social, juntamente com o constante teste de igualdade entre eles e os resultados pessoais e sociais do processo. Grande parte do processo de emparelhamento é inconsciente. (MENZIES, 1965, p.197 apud SIEVERS, 1994, tradução minha)

Menzies ainda ressalta que as defesas psíquicas no indivíduo estão intimamente conectadas com a habilidade deste se relacionar adequadamente com a realidade. Deste modo, organizações que incorporam defesas maduras tendem a funcionar bem na realidade, enquanto aquelas que incorporam defesas primitivas não funcionam bem e executam suas tarefas ineficientemente. No âmbito organizacional podem-se identificar estes comportamentos defensivos contra a ansiedade, como um processo de regressão à posição esquizóide-paranóide por parte de seus membros.

Do ponto de vista de Klein, é possível entender a estrutura, o processo, a cultura e mesmo o ambiente de uma organização em termos dos mecanismos de defesa inconscientes desenvolvidos por seus membros para suportar a ansiedade individual e coletiva (MORGAN, 2002, p. 232)

A maneira pela qual as organizações apóiam ou desgastam a capacidade de manter uma realidade psicológica de conexão entre pessoas e os eventos ao redor delas, influencia a habilidade das pessoas pensarem e colaborarem (KRANTZ, 1998). O estado caracterizado pela ‘posição esquizóide-paranóide’ leva a um modelo de pensamento e de experiência caracterizado pela culpa, sentimento de bode expiatório, idealização, perseguição e outras percepções distorcidas. Nesta posição, o relacionamento interpessoal fica comprometido, e o modelo de pensamento leva a uma rigidez e perda de criatividade. Os membros das organizações, quando experimentam ou operam nesta posição, perdem a capacidade de resolver problemas, pois se encontram sob um modelo de pensamento inflexível, no qual predomina o sentimento de perseguição. Na figura do líder, a posição esquizóide-paranóide tende a um exercício de poder baseado na grandiosidade, muitas vezes promovendo ideias irrealistas, as quais acabam resultando em nada.

Sob a ‘posição depressiva’, por outro lado, os indivíduos experimentam a si mesmos e aos outros como totalmente integrados. Essa posição leva a um aumento da habilidade de integrar experiências, em pensar, e em colaborar significativamente que vai além da necessidade de sobrevivência e autoproteção. As pessoas possuem a capacidade de mobilizar seus recursos internos para confrontar a complexa realidade e os desafios presentes na realidade. Isso acaba por gerar uma melhoria na capacidade de inter-relação, onde as pessoas na posição depressiva:

... são capazes de pensar e colaborar como pessoas inteiras com todas as pessoas. Quando gerenciando as nossas experiências neste modo mais integrado de organização da mente, somos capazes de tolerar a complexidade, avaliar

realidade a partir de múltiplas perspectivas, e perceber as oportunidades realistas. Também nos permite assumir a responsabilidade por nossas ações, em vez de externalizar nossas partes indesejadas e criar perseguidores no nosso ambiente. (KRANTZ, 1998, p. 3, tradução minha)

Nesse caso experimenta-se um estado que Laurente Lapierre (1989 apud Krantz, 1998) chama de ‘potência relativa’, onde o exercício de poder é mais condizente com o mundo externo. É a posição onde o indivíduo se torna uma unidade, num estágio onde ‘ser’ precede o ‘fazer’, gerando significado para as ações deste último (WINNICOTT, 1975, p.177). Pode-se entender que nesta posição ocorre uma vitória do ego como descreve Anna Freud.

O ego é vitorioso quando suas medidas defensivas [...] o capacitam a restringir o desenvolvimento da ansiedade e a transformar a tal ponto os instintos que, mesmo em circunstâncias difíceis, é obtida alguma recompensa, estabelecendo-se assim as mais harmoniosas relações possíveis entre o id, o superego e as forças do mundo exterior. (Anna Freud, *The Ego and the Mechanisms of Defense*, The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis, Londres, 1937, in: Erikson, 1976, p.179)

Segundo Sievers (1994) a ‘posição depressiva’ é uma das respostas para a não propagação de uma liderança que promova a imaturidade, estando relacionada à questão de como gerenciar de forma madura as batalhas contra a ansiedade. O autor ainda ressalta que o *insight* mais importante da teoria de relações de objetos no entendimento do indivíduo adulto e seu comportamento no mundo social, é que a discriminação entre o mundo subjetivo interno e o mundo externo de objetos não é um estado estável. O relacionamento entre estes dois mundos deve ser reconstruído permanentemente através do que ele denomina “(de-) *introjections and (de-) projections*” (ibid, p.208). A partir de sua abordagem o indivíduo maduro é aquele que consegue trabalhar seu próprio mundo interior e sua relação com o mundo exterior. Isto parte de uma noção da capacidade do indivíduo integrar o eu (*self*). Para atingir a maturidade o indivíduo deve lutar constantemente num processo de questionamento dele mesmo e da realidade social construída pela qual está cercado.

#### 2.1.4 Maturidade e Organização

O conceito de maturidade, quando tratado dentro da organização pode produzir certas dúvidas quanto a sua finalidade de estudo (teleologia). Por que estudar a maturidade? Ou, por que estudar a maturidade dentro das organizações? A maturidade tem

origem no desenvolvimento individual, portanto tratada aqui não deixa de se relacionar ao indivíduo. Mas as organizações, como sistemas constituídos por pessoas, são em certa medida o *continuum* dos aspectos inerentes ao indivíduo, servindo para conferir uma identidade através do contexto e conteúdo do trabalho (MILLER, 1999). Mais ainda, as organizações possuem papel estratégico na formação de uma sociedade (RAMOS, 2001). Denhardt (2004) salienta que as contribuições de Freud demonstram a importância dos grupos e organizações no desenvolvimento pessoal e psicológico do indivíduo. Os membros das organizações não à veem somente como meio para alcançar algum fim predeterminado, mas também como fonte direta de gratificação e senso de segurança num mundo incerto.

A organização não é simplesmente um instrumento ou uma técnica a ser usada por um indivíduo ou um grupo e depois passada adiante para outro indivíduo; pelo contrário, o grupo, a organização é essencial para o desenvolvimento da pessoa, como provedora direta de influência e valores, de esperanças e aspirações, sonhos e desejos. A relação do indivíduo com o grupo, a organização e, enfim, com a própria sociedade, é crítica para o entendimento da condição humana. (DENHARDT, 2006, p.33)

Não está aqui se desconsiderando a capacidade de produtor do homem dos construtos sociais que vivencia, mas se estabelecendo um vínculo entre homem e organização, do movimento dialético entre aquele e esta. Aquele incorpora aspectos da organização, mas também a molda na medida em que se relaciona e age no dia-a-dia desta. A organização é, pois, uma *organização de indivíduos*<sup>7</sup>. No entanto, o meio organizacional e as relações influenciam o desenvolver e a manutenção desta identidade durante a vida do indivíduo. Assim, numa perspectiva, podemos encarar a maturidade como uma forma de possibilitar a organização saudável (SCHUYLER, 2004).

Segundo Schuyler, o campo da sociologia organizacional e do desenvolvimento organizacional contém considerável literatura que foca a efetividade e a eficiência, mas ao contrário possui pouca abordagem sobre a saúde organizacional. Por saúde organizacional ela define a recíproca alimentação (*reciprocal nourishment*) que ocorre entre organização e indivíduos que dela fazem parte. Explicando melhor, significa que nenhuma das partes procura obter vantagem sobre a outra; as organizações são projetadas para possibilitar o crescimento de seus membros e os indivíduos fazem o seu melhor para melhorar a viabilidade da organização no longo prazo.

---

<sup>7</sup>Uma explicação deste movimento no nível social é dada por Norbert Elias (1994) em sua obra *Sociedade dos Indivíduos na qual define estes movimentos como 'fenômenos reticulares'*.



Mas ainda sob outro ponto de vista, segundo Yukl (2006), pode-se acrescentar que pesquisas demonstram que os componentes chaves de maturidade emocional estão associados com a efetividade e ‘advancement’. Alguns dos pesquisadores, segundo Yukl (ibid), que associam componentes de maturidade emocional à efetividade são McCauley e Lombardo (1990), Howard e Bray (1988), Bennis e Nanus, (1985), Tichy e Devanna, (1986).

Utilizando o termo maturidade emocional, Yukl (2006) salienta que este abrange uma série de motivos, traços e valores de uma pessoa, em especial do líder<sup>8</sup>. A pessoa que é emocionalmente madura é bem ajustada e não sofre de desordens patológicas. Estas são mais conscientes de suas fraquezas e suas forças, e são orientadas ao auto-desenvolvimento, ao invés de negar fraquezas e fantasiar o sucesso. São menos auto centradas, o que quer dizer que possuem maior preocupação com os outros, possuem maior autocontrole, sendo menos impulsivas e resistindo a tentações hedonísticas, possuem uma tendência maior a uma estabilidade de humor e são menos defensivas. Também, segundo Yukl (ibid), estas pessoas estão num alto nível de desenvolvimento cognitivo moral. O resultado disso, é que líderes (e pessoas acrescenta-se aqui) com alta maturidade emocional mantêm mais relacionamentos cooperativos com outros membros a este relacionado. O autor se refere exclusivamente à maturidade de líderes, dimensão a qual se entende aqui deva ser ampliada para maturidade dos membros do processo de liderança ou membros da organização. Não há como pensar a maturidade independente das relações que existem entre as pessoas, como qualidades unicamente pertencentes ao indivíduo.

Entretanto parece haver um paradoxo dentro das organizações, pois apesar destas exigirem comportamentos maduros de seus membros, há a manutenção das estruturas que influenciam na imaturidade de seguidores. A contradição existente nas organizações diz respeito ao reconhecimento da natureza relativa da maturidade das pessoas e a tendência das organizações em promover falhas psicológicas, relações humanas imaturas, e a inefetividade entre os seus membros (SIEVERS, 1994). Neste sentido Argyris (1968) havia tratado sobre a capacidade das organizações produzirem e sustentarem a imaturidade.

Reunindo os dados relacionados com o impacto dos princípios de organização

---

<sup>8</sup>Apesar de divergir da perspectiva adotada neste trabalho, Yukl (2006) mostra a importância da maturidade na efetividade do processo de liderança. Entende-se aqui que a maturidade não é um traço que é adquirido, mas uma luta constante do indivíduo, independente de posição hierárquica, em manter a integridade de seu ego.

formal sobre o indivíduo, podemos concluir que há incongruência entre as tendências de crescimento de uma personalidade saudável e as exigências da organização formal. [...] Na verdade, portanto, as organizações estão dispostas a pagar altos salários e proporcionar hierarquia adequada, se os adultos amadurecidos aceitarem, durante 8 horas por dia, comportarem-se de maneira menos madura! (ARGYRIS, 1968, p.73)

Alguns indicadores de uma tendência à maturidade, sugeridos por Argyris, dizem respeito a: a) passagem de um estado mais passivo para ativo (autoiniciativa (Erik Erikson) e autodeterminação (Urie Bronfenbrenner); b) passagem de um estágio de dependência para relativa independência. “Relativa independência é a aptidão de alguém manter-se por seus próprios meios e ao mesmo tempo, reconhecer as dependências salutares” (ibid, p.58); c) desenvolver capacidade de se conduzir de diversas maneiras, (em comparação a poucas maneiras quando criança); d) tendência a eliminar interesses caprichosos, ocasionais, superficiais e passageiros; e) desenvolvimento de perspectivas amplas; f) evoluir da posição de subordinado para posição de igual ou predominante na relação aos semelhantes; g) desenvolver senso de integridade, tendo conhecimento e controle de si próprio. O autor ainda ressalta que estes indicadores não podem ser tomados de forma isolada, pois o critério operacional de maturidade não se restringe a “capacidade de expressar necessidades maduras, mas simultaneamente permitir que os outros façam o mesmo” (p.87).

As noções de maturidade encontradas por Sievers (1997) na literatura sobre liderança são duas. Em Argyris, já tratado anteriormente aqui, o qual afirma que por causa das formas imaturas de liderança e de organização, aos trabalhadores só resta reagir de forma imatura, e em Hersey e Blanchard (1977, p.152s), os quais afirmam que os administradores “têm apenas que determinar o nível desejado de maturidade de seus subordinados, e este pode, enfim, até ser melhorado por meio da modificação comportamental” (SIEVERS, 1997, p.17). Entretanto apesar do tema não ter sido tratado explicitamente, a questão emocional envolvida na liderança já havia sido reconhecida por Chester Barnard (1938:235, in: KAKABADSE et al., 2001) quando argumenta que os aspectos apropriados do funcionamento do executivo são sentimento, julgamento, percepção, proporção, ponderação (*balance*), e apropriação (*appropriateness*).

Uma concepção mais recente vem de Korack-Kakabadse *et al.* (2001) os quais tratam da ‘maturidade e sabedoria’ na posição dos líderes<sup>9</sup>. Sob esta concepção os líderes pre-

<sup>9</sup>Novamente reforça-se aqui que esta não deva ser uma dimensão exclusiva do líder. Além disso,

cisam de maturidade e sabedoria tanto quanto o desejo pela a ação. Segundo os cinco parâmetros cruciais operacionais da organização - poder, diversidade, indeterminância (*indeterminacy*), negociação e múltiplas vozes - é requisito que líderes entendam a psicodinâmica dentro da organização e que apliquem a sabedoria e vontade de ação de maneira madura. É talvez o que Fitzgerald (1950 in: KAKABADSE et al., 2001) descreveu quando diz que o teste para inteligência de primeira linha (*first-rate intelligence*) está na habilidade em segurar, ou manter, duas ideias opostas na mente e ainda ter a habilidade de fazê-la funcionar. Esta é a habilidade de gerenciar a ambiguidade, reconhecendo o mundo externo não como ameaçador (persecutório), mas plural, podendo ser entendido em sua completude (partes boas e partes ruins). Este comportamento está sendo requerido cada vez mais por todos os membros organizacionais, na medida em que aumentam a complexidade social, demandando múltiplas perspectivas, muitas vezes necessitando conciliar, ou gerenciar, assuntos incompatíveis (KAKABADSE et al., 2001; ver também KRANTZ, 1998).

A capacidade do ego integrado, maduro, em compreender as demandas que emergem no cotidiano organizacional está relacionada à esfera da ação, e esta não se restringe a ação reativa, mas está embasada em aspectos morais e éticos. No próximo subitem será explicado como a concepção de maturidade está relacionada ao aspecto político do homem e as implicações morais e éticas desta relação.

### 2.1.5 Maturidade e o *Zoon Politikon*

A questão da maturidade, como discorrido anteriormente, possui forte ligação com a sabedoria, com a capacidade de julgamento e ação do indivíduo, e como este se afirma no mundo. O ego integrado supera as ansiedades primitivas e entende o mundo ao seu redor de maneira menos ameaçadora. Ao reconhecer a pluralidade do mundo, o indivíduo coloca-se em contato com valores éticos e democráticos mais amplos, não se anulando como indivíduo e nem subjulgando o outro. Esta capacidade de julgamento e ação se concretiza num mundo experienciado por outros indivíduos, e composto por uma diversidade de opiniões e comportamentos. Um mundo humano necessita ser encarado de

---

questões como maturidade e sabedoria também estão ligadas a aspectos éticos e morais, o que será tratado em tópico adiante.

maneira humana e racional. Ou seja, as faculdades do indivíduo devem estar aptas a reconhecer sua realidade interna e externa, e como estas se relacionam entre si, o que faz com que este mesmo indivíduo possa se posicionar ativamente como cidadão, membro de um grupo, de uma organização e de uma sociedade. A democracia, neste caso, só é possível se os membros de determinada organização forem maduros e permitam-se a maturidade (WINNICOTT, 1950 apud SIEVERS, 1994, p.56).

Esta concepção de homem vem sendo tratada desde o *zoon politikon* quando se afirma que “o homem é, por natureza, um ser vivo político” (ARISTÓTELES). Desde Platão, e reforçada por Aristóteles, a natureza política do homem é o que parece fornecer uma concepção da plenitude do ser humano em suas potencialidades, as quais o diferenciam dos animais e dos deuses. “Quem não pode entrar ou fazer parte de uma comunidade ou quem não precisa de nada, bastando-se a si mesmo, não é parte de uma cidade, mas é uma fera ou um deus” (ARISTÓTELES, apud (ABBAGNANO, 1982, p.489). Esta ideia é diferente da concepção de Hobbes que enxerga o homem unicamente como um ser social reforçando a máxima - “o homem é o lobo do homem”, em sua obra “Sobre o Cidadão”, publicada pela primeira vez em 1642 (MORAES, 2001). Para Hobbes as três principais causas para a discórdia são encontradas na natureza humana: **competição**, que leva os homens a atacar os outros devido ao lucro, a **desconfiança**, devido à segurança e a **glória**, devido à reputação (ibid, p. 29). Tomadas as dimensões de Hobbes, estas podem ser interpretadas dentro da concepção de homem atuando pelo comportamento ‘esquizóide-paranóide’, onde os sentimentos de perseguição prevalecem, numa espécie de paranoia e, sentimentos e comportamentos de baixa integração do ego; imaturos. A reputação e glória, levadas ao grau da discórdia, representam traços de narcisismo, que é reforçado e auto perpetuado através dos moldes de construção e reconstrução da realidade social. É o que opera quando a forma da liderança do ‘grande homem’, do ‘criador de culturas’, do ‘visionário’, alimenta uma dinâmica de dependência e homogeneidade dentro das organizações. Na medida em que estes comportamentos são tipificados, objetivados e institucionalizados na organização, estes se tornam a regra (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Importante noção que antecede o entendimento do caráter político do homem é a noção de ética. O conceito de ética na atualidade se fundiu em duas correntes de pensamento: a *ética Praxista* e a *ética Pragmática* (CAMPOS *et al.*, 2002). Na visão da

*ética praxista* existe uma co-responsabilidade do homem frente às suas ações. Ele tem a capacidade de julgar, não é totalmente determinado pelas leis da natureza, nem possui uma consciência totalmente livre. Na visão da *ética pragmática*, que possui raízes na apropriação de coisas e espaços, ou seja, na propriedade, o desafio é a transformação do Ter, Saber e o Poder em recursos éticos para a solidariedade, os quais contribuem para a igualdade dos homens. A ética praxista pode ser vista em Arendt (1997) na sua obra *Vita Activa: a condição humana*, escrita em 1958 onde trata de que o agir foi substituído pelo fazer e depois pelo trabalhar. Arendt distingue os seres humanos dos animais pela *vita activa* e *vita contemplativa*. A autora também aborda a dificuldade de, nas sociedades contemporâneas, se exercer a faculdade do juízo, esta que está intimamente relacionada à capacidade de pensar.

Na sociabilidade atual, na qual a esfera e os padrões provenientes do social estão em vigor, o exercício da faculdade de julgar é dificultado, prevalecendo um horizonte meramente funcional e condicionado [...] Do mesmo modo, sem motivação alguma, desfeito da habilidade de julgar, o homem pode possibilitar ou realizar os maiores males. A isso Arendt chamou de banalização do mal. (AGUIAR, 2004, p.9)

O agir humano, ou a *vita activa* em Arendt articula-se em três formas:

1. A atividade de trabalho (*animal laborans*) 2. O operar (*homo faber*) 3. O agir (*zoon politikon*)

A primeira forma, correspondente a atividade de trabalho, é referente ao desenvolvimento biológico do corpo humano, e está ligada às necessidades produzidas e alimentadas nos processos vitais da própria atividade do trabalho. A principal função dos escravos na antiguidade era cumprir a tarefa de *animal laborans*. O *homo faber*, descrito pela forma de operar, corresponde à dimensão não natural da existência do homem e a capacidade deste em operar um mundo artificial de coisas, distinto do ambiente natural. É o homem tecnológico, que possui a capacidade de produzir objetos duradouros. A **ação**, ou o **agir** do *zoon politikon*, é correspondente a relação direta dos homens sem a mediação das coisas materiais, ou seja, é a condição humana da pluralidade e diz respeito a que os homens habitam um mundo de semelhantes, ele não está só, e assim se constitui nas suas relações. Segundo Arendt a práxis política é a mais importante manifestação da *vita activa* e através dela os homens comunicam não através de objetos, mas pela linguagem.

O pressuposto do pensamento de Arendt, segundo Aguiar (2004), não é a economia,

mas a ideia de que a grandeza humana, a excelência máxima (*aretê*) que os homens podem alcançar, realiza-se na convivência e nas relações humanas. Este é o domínio por meio do qual a vida se singulariza como humana e não no exercício das funções sociais. É o espaço relativo ao que se constitui no consentimento forjado pela pluralidade de seres singulares.

Esta capacidade do *zoon politikon* de agir, de exercer sua faculdade de julgamento, pode causar confusão quando se trata da dimensão maturidade a este associada. Anteriormente haviam sido exploradas as raízes inconscientes de muitos comportamentos imaturos. Questões éticas e morais, assim como razão e autonomia, parecem a princípio, irrelevantes se considerarmos que somos guiados por nossos impulsos inconscientes. Chauí (2000) ao levantar estas questões salienta que a descoberta do inconsciente e a psicanálise não surgem para anular a consciência. Pelo contrário, servem para auxiliar o sujeito no autoconhecimento e “para que não seja um joguete das forças inconscientes do id e do superego” (p.356). Assim, a maturidade diz respeito a este aspecto libertador, trazendo ao indivíduo um autoconhecimento que o libera das forças condicionantes que trata Arendt. Esta - a maturidade - é então uma espécie de equilíbrio entre as forças inconscientes e as conscientes, numa vitória ou integridade do ego que promove a virtude da sabedoria descrita por Erikson (1976).

Quando se fala de sabedoria, não se pretende iniciar um debate que não caberia aqui, sobre esta virtude de difícil apreensão e verificação, visto que isso poderia causar certa confusão conceitual. Mas tendo por objetivo explicitar a maturidade, verifica-se que a conceituação da sabedoria muitas vezes recorre a um entendimento de integridade do ego, o que já foi explicado anteriormente. Aqui cabe um resgate de uma importante noção de sabedoria que vem da palavra grega *sophrosyne*.

A palavra grega, *sophrosyne*, cuidado e inteligência em conduzir uma vida (um temperamento equilibrado e sabedoria), foi abordada pelos romanos, os quais a chamavam *temperantia* e pelos primeiros períodos da igreja Cristã, que a chamou *temperança*. Atualmente, ele é utilizado como a contenção do excesso emocional.(KAKABADSE *et al.*, 2001, p.213, tradução minha)

Temperança, em seu sentido dicionarizado, significa a qualidade ou virtude de quem modera apetites e paixões. Trata-se de um equilíbrio de emoções e não da supressão delas. Este equilíbrio, quando se pensa o movimento do indivíduo e grupo, também não quer dizer que há uma espécie de apatia, ou ponto de equilíbrio constante, caso contrário pode ocorrer o fenômeno conhecido como *groupthink*, já exposto anteriormente neste trabalho.

As divergências existem e não devem ser sufocadas. A tensão entre indivíduo e grupo é um paradoxo que ocorre (MILLER, 1999), não devendo o grupo anular o indivíduo, ou algum indivíduo anular ou restringir a completude do grupo. Entretanto o termo - *sophrosyne* - pode possuir uma acepção mais ampla, significando sanidade moral (Crát. 411e, Sócrates), aparecendo também em Platão quando este faz a ligação deste com a divisão tripartida da alma (*psyche*). Apesar de sua ampla significação, importante noção é seu significado para o indivíduo como mestre de si mesmo e consciente de seus limites, oposto ao conceito de hubris (*hybris*), que traz em sua conotação uma espécie de orgulho excessivo, autoconfiança em demasia ou arrogância. Na Grécia Antiga a hubris estava associada a descrição de pessoas que se consideravam mais importantes que os próprios deuses gregos. Já a sabedoria associava-se a vida intelectual, moral e prática (ARISTOTELES, 1985 in: KAKABADSE et al., 2001).

Associado a liderança, os aspectos morais e éticos já haviam sido tratados em Burns (1978) quando este estabelece que, um estudo compreensivo de liderança deve levar em conta que entre o exercício de poder e o exercício de liderança há uma diferença, e esta é uma diferença moral (ver tb. DENHARDT; CAMPBELL, 2006).

... o teste definitivo da liderança moral é a sua capacidade de transcender as reivindicações da multiplicidade das expectativas e necessidades diárias, para responder aos mais elevados níveis de desenvolvimento moral e relacionar o comportamento de liderança - seu papel, suas escolhas, seus estilos e compromissos, a um conjunto fundamentado, relativamente explícito, de valores conscientes. (BURNS, 1978, p.46, minha tradução)

Mais ainda, Burns (1978) ressalta que a liderança transformadora é um relacionamento de estimulação mútua, que converte seguidores em líderes e que transforma líderes em agentes morais. Pois bem, importante concepção é que deve existir uma ação (*zoon politikon*), e esta deve ser de ordem moral. Desde Aristóteles até a literatura contemporânea, o poder transformador da liderança moral requer um tipo de sabedoria e maturidade. Aristóteles denomina isto como 'sabedoria prática'; certos traços de caráter e qualidades da mente (KAKABADSE et al., 2001). Embora Aristóteles, atribua esta maturidade e sabedoria a certos aspectos avançados da idade adulta e ao processo de adquirir alguma experiência, os estudos sobre maturidade sugerem que tal maturidade é um estado instável e não constante (KLEIN, 1969; SIEVERS, 1994), assim pode-se ter indivíduos que mesmo com grande experiência, podem apresentar comportamentos que

não são considerados maduros. Importante é que pode se visualizar uma vinculação entre moral, sabedoria e maturidade, dimensões que parecem se complementar.

Yukl (2006) ressalta que para Burns os líderes transformadores procuram elevar a consciência dos seguidores apelando a ideais e valores como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo. Esta dimensão, ligada à transformação moral, perde-se na extensão de sua versão transformacional aplicada na atualidade, ocorrendo o que pode se chamar de pseudo-liderança transformacional (PRICE, 2003; DENHARDT; CAMPBELL, 2006). Segundo Yukl (2006) apesar da maioria dos *scholars* considerar integridade como um requerimento para a liderança ética, o termo ainda é sujeito a debates. A definição mais básica enfatiza honestidade e consistência entre os valores e comportamentos de uma pessoa. O que o líder valoriza e como a pessoa age não fazem parte desta definição. Críticos salientam que esta definição é insuficiente, porque os valores devem ser morais e o comportamento deve ser ético (ver BECKER, 1998 apud Yukl, 2006, p. 421). “Emotionally mature leaders with a high level of cognitive moral development are more likely to resist social pressure to use destructive or unethical practices” (YUKL, 2006, p.426).

Assim, o conceito de maturidade relacionado à liderança busca resgatar este agir dos indivíduos em suas relações. A capacidade de *juízo ampliado*, sugerida pelas posições maduras descritas anteriormente, favorece a construção de novos significados na vida organizacional. Na medida em que se desenvolve esta capacidade, os indivíduos podem se posicionar melhor perante os conflitos gerados pelas ansiedades persecutórias, cedendo espaço para um *entendimento da complexidade e ambiguidade existente*. Isto permite a construção de uma realidade onde o outro co-habita, no sentido de possibilitar um tipo de desenvolvimento conjunto, saudável e ainda eficiente nos termos descritos anteriormente. O *status quo* individualista deve ceder espaço a uma outra espécie de relacionamento do indivíduo nas organizações.

Alguns estudos recentes ampliam o entendimento do fenômeno de liderança e o reconhecem em suas características relacionais. Estes estudos trazem o entendimento da liderança como um processo de construção social e empregam métodos para analisá-lo sob este prisma. As concepções teóricas e metodológicas destas novas abordagens serão apresentadas na próxima seção. Juntamente com as noções expostas sobre maturidade, estas novas concepções teóricas servirão para responder a pergunta desta pesquisa.



## 2.2 Liderança - Um Processo de Construção Social

*Ao invés de estar procurando por salvadores, nós deveríamos estar clamando por uma liderança que nos desafiasse a encarar os problemas para os quais não há soluções simples indolores - problemas que exigem-nos aprender de novas formas.*  
(HEIFETZ, 1994 in: WESTERN, 2008, p.125)

Este trabalho parte de uma perspectiva em que a liderança é um processo coletivo, relacional e de construção social. Nesse entendimento, os indivíduos interagem de maneira mútua e interdependente, influenciando-se na direção de um objetivo. Opera um processo dialógico de construção e reconstrução da realidade entre os participantes, os quais socializam através da linguagem, artefatos e símbolos, criando assim o movimento de liderança. Há um compartilhamento no processo de liderança entre os membros de determinado grupo, ainda que envolva a liderança formal, podendo esta liderança ser distribuída (ROSS *et al.*, 2005; BROWN; GIOIA, 2002; GRONN, 2006; GRONN, 2000; SPILLANE *et al.*, 2001) ou ainda entendida como uma atividade coletiva e processual (HOSKING, 2006; BRYMAN, 2004).

O entendimento da liderança como um processo de construção social, visa capturar aspectos da complexidade do fenômeno em si, os quais muitas abordagens individualistas deixam de fora. Essa abordagem parte de uma perspectiva crítica que contrasta com a pesquisa tradicionalmente positivistas, de abordagens excessivamente reducionistas (WESTERN, 2008).

Esta ideia é compartilhada por Bryman (2004) na sua descrição de liderança dispersa, e por outros autores que entendem que a liderança é uma propriedade emergente de um sistema social (SALANICK *et al.*, 1975, apud BROWN; GIOIA, 2002). Pesquisadores como Rodgers *et al.* (2003, apud ROSS, RIX; GOLD, 2005), sugerem que a visão individualizada de liderança é apenas um pólo de uma dimensão maior de abordagens. Dentro desta perspectiva os autores descrevem uma matriz com uma gama de abordagens de liderança que vão da parte individualizada para a coletiva (ver figura 2.3 pág. 38).

Dessa forma, estudos contemporâneos de liderança começam a focar o fenômeno mais como um 'processo de individualização', do que do líder como um ator social individual (GRONN, 2000; GRONN, 2006; HOSKING, 1988; HOSKING, 2006; YUKL, 1999; WOOD, 2005). Hosking (1988;2006) aponta a liderança como um processo de construção e influência cambiante. Yukl (1999, p. 292) enfatiza como esse processo é compartilhado

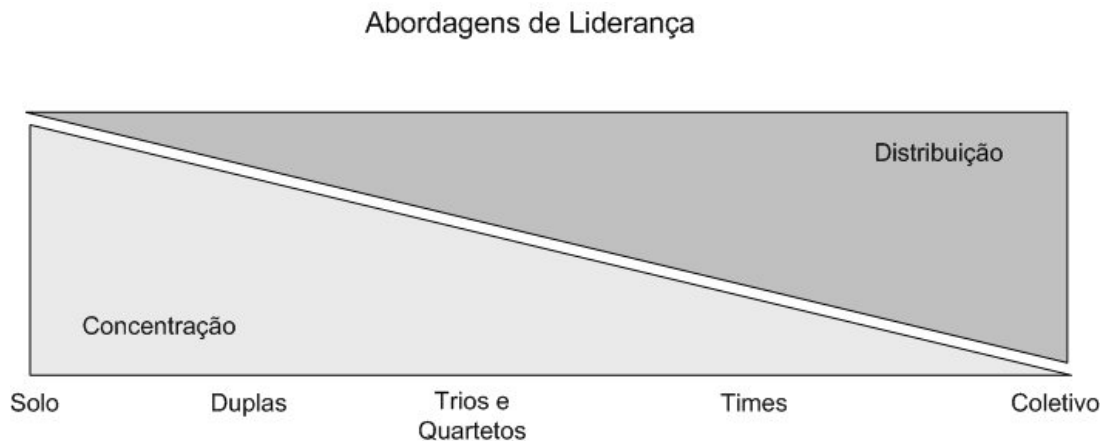


Fig. 2.3: Abordagens de liderança. Fonte: Rodgers *et al.*, 2003 in: Ross, Rix e Gold, 2005

e como, desse modo, amplia-se a capacidade individual e coletiva das pessoas em executar seus papéis efetivamente. Para Gronn (2000;2006) a liderança é vista como uma relação de recíproca influência e define esta como distribuída. Assim, para Gronn, o conceito de liderança distribuída funciona como uma unidade de análise, como uma ação conjunta.

De opinião semelhante Pettigrew (1997, p.338) argumenta que processo é a “sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades desdobrando-se no tempo e no contexto”, e salienta que processo é a epistemologia que pode explicar a estratégia e mudança organizacional. Entretanto, para Wood (2005), a perspectiva de Pettigrew é incompleta, pois essa apenas vê o processo cerceado pela agência humana e empregado como um fator crítico em fixar indivíduos, eventos, ações e atividades no espaço. Isto quer dizer que, dentro desta perspectiva, o processo ainda é visto como um esquema discreto de relações, possuindo uma abordagem menos dinâmica.

Buscando as raízes epistemológicas dos estudos focados em processos, Wood (2005) ressalta duas contribuições importantes. Os trabalhos de Hosking e colegas (BROWN; HOSKING, 1986; DACHLER; HOSKING, 1995; HOSKING, 1988; HOSKING, 1999; HOSKING, 2006) sobre a ‘perspectiva relacional’, e a definição de Barker (2001) de liderança como um ‘processo de mudança transformativa’. Hosking utiliza os termos ‘processos’ e ‘relações’ de maneira a apontar as construções da realidade social em seu processo dialético. Esta perspectiva vai fortemente ao encontro dos argumentos de Berger e Luckmann (1985) em sua tese sobre construção social do conhecimento. Entretanto, Hosking não utiliza pressupostos discretos de relações entre termos singulares ( $A \rightarrow B$  e  $B \rightarrow A$ ). A concepção de Hosking (2006) de um conceito de construção social é que a

realidade não se define quando um indivíduo age, mas se (re) constrói no que ela chama de ‘realidades relacionais’. Esclarecendo, isso quer dizer que o discurso começa com processos e não pessoas, e assim ela vê as pessoas, a liderança e outras realidades relacionais como feitas no processo. Outra questão que deve ser deixada clara, é que para Hosking o ‘relacionar’ não deve ser entendido exclusivamente como uma pessoa comunicando com outra num contato face-a-face. A esta acepção ela define como relacionamento interpessoal. O termo deve ser entendido no contraste entre o que há entre (*between*) entidades ou pessoas, e aquilo que há ‘dentro dos limites’, ‘interiormente’, ou ‘ao alcance’ (*within*) destes. O ‘relacionar’ é o que está dentro dos limites de determinado grupo social e pode ser entendido na linguagem, na ação e na comunicação deste grupo.

Partindo da noção Aristotélica de ideias de identidades positivas e puras e da noção Hegeliana da identidade dos opostos, Wood (2005) argumenta que a natureza da liderança deve ser vista como um processo criativo no qual se excede a lógica da identidade e oposição, e no qual atores sociais individuais são somente conveniências sintáticas.

Liderança não está localizada em A onde está aparente (ou seja, o designado líder), nem está simplesmente em B, a partir de onde é reconhecido (ou seja, na mente dos seguidores). Também não é uma série de relações discretas entre A e B ( $A \rightarrow B$  and  $B \rightarrow A$ ). É pois, sim, o meio indefinido, o no do entre ( $A \leftrightarrow B$ ), onde ambos A e B são ‘momentos inseparáveis’ (Deleuze, 1983), cada qual necessariamente voltado para o outro. (WOOD, 2005, p. 1112, tradução minha)

Como se pode notar, diversas abordagens compartilham de noções menos individualizadas sobre liderança. Os benefícios trazidos por estas contribuições são: o desenvolvimento de estruturas menos hierarquizadas, a abertura de espaços para participação mais inclusiva e a possibilidade de (re) criar a realidade local dos indivíduos de maneira mais consciente, influenciando a estrutura e não se deixando influenciar por esta, onde a mudança transformativa se torna um fluxo constante (UHL-BIEN, 2006; HOSKING; BASS, 2001; GERGEN; THATCHENKERY, 2004). Dentro desta concepção vislumbra-se um rompimento com a ‘metáfora da hierarquia’ descrita por Chattopadhyay e Malhorta (1991), que pode trazer - ou construir - a sabedoria no nível coletivo. Entretanto há algumas variações na abordagem relacional, quanto as seus fundamentos e pressupostos, e na maneira de se abordar o fenômeno liderança, os quais devem ser esclarecidos.

Na presente seção (2.2) pretende-se explorar estas diferenças e como a perspectiva relacional abre novas possibilidades para o entendimento do fenômeno liderança, constru-

indo o significado deste no entendimento da dinâmica processual que opera no decorrer da ação. Para este objetivo a seção está organizada da seguinte forma: na subseção 2.2.1 serão exploradas as concepções teóricas das abordagens relacionais, e como estas variam do nível de análise individual para o relacional; na subseção 2.2.2 serão levantados os principais pressupostos das abordagens descritas, os quais devem ser considerados para a análise da liderança em sua característica processual. É interessante recuperar aqui que este trabalho parte de uma abordagem na qual o nível processual é considerado, mas não se abandona completamente os aspectos individuais de envolvimento. O indivíduo tanto influencia, como é influenciado por diversos elementos na construção da realidade social.

### 2.2.1 Individualismo *versus* Relacionismo

As pesquisas sobre liderança centradas no processo, e que abordam a liderança de uma perspectiva relacional, tentam romper com o individualismo existente nas teorias tradicionais de liderança explicadas anteriormente. Entretanto, diferenças ontológicas e epistemológicas existem entre estas novas concepções e devem ser esclarecidas. O debate entre as perspectivas relacionais oscila de um lado por uma abordagem que foca as ‘relações como características partindo do indivíduo’, e do outro que foca o ‘processo como construção da realidade individual’. A primeira aborda o indivíduo, identificando os atributos destes na medida em que se engajam em relacionamentos interpessoais, a qual alguns autores denominam de perspectiva ‘entitativa’ (*entitative*) (HOSKING, 2006; GERGEN; THATCHENKERY, 2004; UHL-BIEN, 2006). A segunda, parte da abordagem do construcionismo social<sup>10</sup>, e considera o conhecimento como socialmente construído e socialmente distribuído (BERGER; LUCKMANN, 1985; DACHLER; HOSKING, 1995; GERGEN; THATCHENKERY, 2004).

Os discursos entitativos (*entitative discourses*) representam as organizações como contextos relativamente estáticos e singulares, do lado de fora (*outside*), e independentes de pessoas, linguagem e ação. Esta abordagem parte do entendimento de uma perspectiva sujeito-objeto. Segundo Hosking e Bass (2001), sob a perspectiva sujeito-objeto existem

---

<sup>10</sup>Uma importante diferenciação é exposta por Bowen e Hosking (2000) entre a perspectiva social construtivista e a social construcionista. No social construtivismo, os processos internos são entendidos como influenciados pelas relações sociais, enquanto o social construcionismo centra os processos de comunicação como veículos pelos quais o self (indivíduo) e o mundo estão em contínua construção.

três pressupostos:

1. Os relacionamentos são construídos entre um sujeito ativo que age sob um objeto, como por exemplo: um líder ou agente de mudança sob uma organização;
2. Estes relacionamentos fazem sentido em referência a algumas características assumidas e/ou atos das entidades, como por exemplo: líderes possuem a visão ou carisma, organizações possuem estruturas, e ambientes serem caracterizados como complexos;
3. A realidade e relacionamentos são presumidos como que feitos pelo sujeito, o qual se entende, age para saber e influenciar outro como possível conhecedor ou objeto moldável. Por exemplo, o líder organizacional (sujeito) que deve influenciar a organização (objeto) a assumir ou compartilhar sua visão.

Os pressupostos nas relações sujeito/objeto presumem uma estabilidade e tornam a mudança problemática. Segundo Hosking (2007) a mudança, quando está localizada no contexto de relações sujeito/objeto, só pode ser discursada em relação ao ‘conhecimento que’ (*knowledge that*) e ‘poder sobre’ (*power over*) o outro como um objeto.

[...] é comum ler ambos líderes e organizações como coisas relativamente estáveis com características. Isto significa que a mudança deve ser entendido como movimento do estado estável para outro. Sujeitos (líderes/agentes de mudança) são retratadas como aqueles que podem e/ou deveriam conhecer e conseguir influência sobre os outros. (HOSKING, 2007, p.16, tradução minha)

Por outro lado, de uma perspectiva relacional a qual assume múltiplas realidades relacionais, o ‘poder sobre’ não pode dominar. Ao contrário da perspectiva em que o poder está localizado, Hosking salienta que para a existência de um espaço propício à mudança, o poder deve ser visto como ‘poder para’ (*power to*) agir e ‘poder com’ (*power with*) o qual práticas permitam novas construções de realidade.

‘Poder para’ pode ser teorizado como o poder de agir (Foucault, 1977, 1980) e ‘poder com’ pode ser teorizado como práticas que permitem a construção de formas diferentes, mas igualitárias de vida (Gergen, 1995; Hosking, 1995). (HOSKING, 2007, p.18, tradução minha)

Os fundamentos do construcionismo social, que ancoram a visão relacional, baseiam-se numa inversão dos valores positivistas resultantes da filosofia cartesiana de conhecimento objetivo, na qual o sujeito está isolado do objeto de apreensão (DACHLER; HOSKING, 1995; GERGEN; THATCHENKERY, 2004). As três principais inversões segundo

Gergen e Thatchenkery são (a) do entendimento de uma racionalidade individual para uma racionalidade coletiva, (b) do método empírico para a construção social, ou seja, uma mudança do conhecimento empírico independente do mundo existente, para uma em que o conhecimento é socialmente construído, e (c) da linguagem como representação da realidade, para linguagem como ação construtora da realidade.

Dentro da concepção relacional, o sujeito se constitui na ação através da linguagem. Numa perspectiva relacional construcionista o discurso sobre mudança não foca mais em estados objetivos identificáveis e relativamente estáveis, não é mais encarada como centralizada/descentralizada, motivada/não motivada, mas a atenção recai sobre os processos e como eles constroem, reproduzem e mudam as realidades sociais e os relacionamentos (HOSKING e BASS, 2001).

Estas diferenças se tornam importantes observar, no momento em que se estuda a liderança e até que ponto a teoria não continua reproduzindo certo individualismo, pois algumas teorias, a princípio, parecem adotar uma postura menos individualista de liderança. Ao se observar a organização como um sistema de entendimentos e significados compartilhados, a liderança se torna um processo de interpretação e socialmente constrói a realidade organizacional para prover significados para os empregados (PFEFFER, 1981; SMIRCICH; MORGAN, 1982). Alguns sugerem que a cultura organizacional pode ser manipulada por uma liderança habilidosa (SCHEIN, 1985; SMIRCICH, 1983). Entretanto, para Dachler e Hosking (1995), estas teorias apesar de acessarem importantes aspectos dos valores simbólicos de comportamento e da interpretação e construção social organizacional, ainda trazem em seu bojo a ideia de que a liderança é uma matéria de indivíduos agindo sobre indivíduos. O foco ainda é o líder como influenciador das percepções, interpretações e construções de realidade dos seguidores.

O que o discurso relacional aplicado às organizações promove com a crítica ao individualismo cartesiano, é procurar novas perspectivas emancipatórias dentro deste contexto, e assim também sobre o fenômeno liderança. Estas abordagens procuram trabalhar com uma racionalidade onde novas possibilidades de realidade sejam possíveis, e onde se crie um espaço para construção de diferentes tipos de relacionamentos, de influência e de poder. Através do engajamento das pessoas no processo relacional, a linguagem adquire um aspecto performático, dando sentido e significação às coisas e ao mundo. Desta forma,

a linguagem e seus símbolos são entendidos como resultado das participações das pessoas em seus relacionamentos. Logo, são estes processos relacionais que o construcionismo social se ocupa em abordar.

Isso não impede que o estudo processual da liderança acesse interpretações críticas sobre o fenômeno. Hosking(2007) seguindo sugere o termo ‘construcionismo crítico relacional’ (*critical relational constructionism*). Ao ligar a crítica ao processo relacional deve-se ter em mente três aspectos importantes segundo a autora:

1. O papel e significado dos processos e linguagem;
2. Foco em realidades relacionais;
3. Visão de processos relacionais e realidades tanto em seu sentido cultural e como no histórico.

A possibilidade crítica se abre quando se aborda as relações como constituídas na ação, numa perspectiva que Hosking (ibid) chama de “*soft self/other differentiation*” (p.2). Esta orientação enfatiza aspectos como reconhecimento (do outro, por exemplo) e abertura, que são tidos como vitais para a construção de uma diferenciação maleável.

As fronteiras do eu/outro [self/other] podem então serem vistas como construções - como construções que podem ser relativamente firmes e estáveis (ou seja, duras), ou variáveis e permeáveis (ou seja, maleáveis [soft])[...] um discurso construcionista crítico relacional vê a estabilidade como uma intermitente construção e abre a possibilidade para a mudança transformativa que é, o eu se tornando o outro.(HOSKING, 2007, p. 8, tradução minha)

Trata-se de um entendimento do homem como ser entreaberto, o qual se constitui na relação. Dentro desta perspectiva, múltiplas realidades surgem dentro das diversas narrativas existentes no cotidiano dos membros de uma organização. Um movimento perene que se desenrola na ação, linguagem, símbolos e artefatos, (re) construídos na interação existente em uma rede de significados compartilhados. Neste sentido, a liderança e seu estudo como um fenômeno tem mais haver com a emergência de estruturas que continuamente se reformulam na ação, do que qualquer tentativa de fixar um ponto de partida causal (BARKER, 2001). Entende-se também que quando se fala de estruturas, por mais dura que o termo possa sugerir, estas não são vistas como fixas e estáticas, mas

como convenções que podem ser mais ou menos voláteis dependendo de como a liderança se constrói.

Outra importante contribuição na comparação das perspectivas entidativas (*entitative*) e das relacionais construcionistas é feita por Uhl-Bien (2006). A autora relata que a perspectiva entidativa vê as relações como centrada nas percepções e cognições do indivíduo na medida em que estes se engajam em relacionamentos de trocas e influências um com o outro. Já a perspectiva relacional construcionista vê as pessoas e organizações como uma contínua construção criada nos processos e não como criadores dos processos.

Enquanto abordagens entitativas concentram sua atenção sobre a qualidade e o tipo de relações interpessoais que ocorrem entre a interação de indivíduos e grupos, as perspectivas relacionais enfatizam o relacional (isto é, ‘em relação à’) - elas veem as múltiplas realidades do eu e do outro como se co-desenvolvendo, ou construídas ‘na relação’ (HOSKING, in press). (UHL-BIEN, 2006, tradução minha)

As principais diferenças entre as perspectivas entidativas e relacionais construcionistas são apresentadas por Uhl-Bien na tabela 2.1 a seguir (pág. 45). Dessa forma, a abordagem relacional construcionista, foca os processos de interação, conversação, narração, os diálogos e o multiloguing<sup>11</sup> (ver DACHLER; HOSKING, 1995). O significado é constantemente negociado e renegociado nos atos relacionais, e sempre ligados ao contexto local e sociocultural em que estão inseridos. É o que os autores chamam de realidade local-histórico-cultural. É uma mudança da visão das organizações como coisas (*organization*) para uma visão delas como uma ampla gama de histórias relacionadas (*organizing*), as quais estão em constante movimento, construindo e reconstruindo significados.

Outro conceito que vai ao encontro das concepções do social construcionismo é o de ‘diálogo relacional’ de Drath (2001 in UHL-BIEN, 2006). Este significa que os membros da organização se engajam e interagem para construir conhecimento juntos. Assim, para Drath a ideia da liderança passa a estar no processo de mudança (ver tb. BARKER, 2001; BRYMAN, 2004). Um processo de mudança no qual os sistemas sociais mudam através da estruturação de papéis e relacionamentos.

Na medida em que liderança é partilhada e criada conjuntamente, assim é a responsabilidade para a estruturação da organização ... O que isto significa é

---

<sup>11</sup>Os termos multiloguing e o conceito de realidade local-histórico-cultural serão explorados com mais detalhes no tópico seguinte. Neste ponto, estes são trazidos apenas ao conhecimento inicial no intuito de demonstrar as perspectivas processuais de liderança.



	<b>Entidade (<i>Entity</i>)</b>	<b>Relacional</b>
Pressupostos Ontológicos	<i>Realista (assume uma realidade objetiva):</i> Vê indivíduos em relações como separados, como entidades delimitadas (bounded) independentes.	<i>Relacional (assume uma realidade social):</i> Todas as realidades sociais – todo conhecimento do self e de outras pessoas e coisas – são vistos como construções interdependentes ou co-dependentes existentes e conhecidas somente na relação.
Abordagem ao Processo	<i>Cognitivista, Construtivista:</i> Indivíduos executando operações cognitivas internas (separáveis da influencia social externa) na criação de sentido e entendimento de como as coisas realmente são.	<i>Construcionista:</i> Pessoa e contexto são construções sociais interrelacionadas feitas no contínuo (ongoing) processo local-cultural-histórico.
Abordagem à Metodologia	<i>Vê o relacionar como um ato individual:</i> Estes atos são reduzidos à um modo causal de relações com feedback; entretanto, a unidade básica de análise é o indivíduo e estudos são operacionalizados usando variáveis de níveis-individuais.	<i>Assume a primazia das relações:</i> Foca nas comunicações como o meio pelo qual todas as construções de liderança são continuamente criadas e mudadas.
Visão da Liderança	<i>Enfatiza a importância das relações interpessoais:</i> Foca primeiramente na liderança em condições de já “estar organizada”.	<i>Enfatiza a importância do relacionar e do relatedness:</i> Considera a liderança como um “processo de organizando” (a process of organizing).

Tabela 2.1: Comparação entre perspectivas entitativas e relacionais Fonte:Uhl-Bien (2006)

que as pessoas trabalham juntas para definir e desenvolver as suas relações não apenas como questões de influência e de liderança, mas também como questões de como a manter tudo isso se movimentando e trabalhando em conjunto. Como ... [trabalhar] torna-se uma questão de como nos relacionamos uns com os outros e trabalhamos juntos. Em se respondeu a isso, esquematizamos uma estrutura ... esta estrutura se torna um produto dos relacionamentos de liderança que nós vislumbramos como adequadas à nossa condição ... [Dessa forma] nos tornarmos mais conscientes influenciando a estrutura ao invés de somente essa influenciar a nós. (MURREL, 1997, p. 40 in: UHL-BIEN, 2006, tradução minha)

Apesar das diferenças entre as duas concepções relacionais aplicadas a liderança (entitativa e relacional construcionista), elas compartilham de algumas similaridades. Uhl-Bien (2006) sugere três temas principais nos quais estas similaridades podem ser encaixadas:

1. Ambas as perspectivas focam em **relacionamentos**, apesar do significado destes diferir em suas abordagens;
2. Rompem com a distinção entre líder e subordinado, enxergando a liderança como um processo interativo, que ocorre entre **participantes** (HOSKING; MORLEY, 1988), **colaboradores** (ROST, 1995), ou **parceiros** (GRAEN; UHL-BIEN, 1995);
3. Ambas compartilham da necessidade de se entender o **contexto** no qual a liderança está inserida.

A partir destas noções, podem-se sumarizar alguns aspectos importantes na concepção de uma liderança processual. **Primeiro**: independente das diferenças ontológicas, ambas abordagens compartilham as premissas descritas acima. **Segundo**: a mudança pode ser acessada através da linguagem. **Terceiro**: estes discursos estão inseridos num contexto de múltiplas *realidades locais-históricas-culturais*.

Resta ainda saber como identificar se um processo relacional é liderança. (a) Como saber quais processos são de liderança? (b) Quais pressupostos devem orientar uma abordagem processual aos estudos de liderança? (c) Como fica o indivíduo dentro da concepção processual? Estas perguntas serão trabalhadas no subitem a seguir. Com isso irão se estabelecer alguns pressupostos orientadores na identificação do processo de liderança.

### 2.2.2 Pressupostos Metodológicos da Liderança Processual

Embora se entenda aqui que, o aspecto científico envolvendo a busca da verdade não possa ser abandonado (o que é liderança, por exemplo), entende-se que esta só pode ser parcialmente atingida, tangenciada, arranhada. Trata-se da incompletude que existe nos fenômenos dialógicos<sup>12</sup> (SHOTTER, 1997). Desta forma, o que se propõe são perspectivas de como o fenômeno pode ser abordado e entendido, promovendo *insights* interpretativos do mesmo. Portanto não há que falar aqui em neutralidade na busca desse conhecimento, e nem mesmo que falar em atendimento absoluto da compreensão descontextualizada da liderança e maturidade. Ainda assim há que se manter o foco da busca interpretativa, caso contrário pode-se cair num vale tudo, onde certos abusos éticos e morais seriam validados em nome do relativismo. Deixa-se claro que esta não é a perspectiva proposta pelo social construcionismo (BORGES, 2007). Assim, a perspectiva processual funciona como uma nova porta de acesso interpretativo aos estudos sobre liderança.

Partindo de uma concepção multiparadigmática, propõe-se aqui abordar os pressupostos da abordagem social construcionista, juntamente com outras concepções, na interpretação do fenômeno liderança a ser estudado. Para isso, utilizar-se-ão abordagens de autores como Uhl-Bien (2006), Engestrom (*Collaborative Intentionality Capital*), Hosking e colegas (vários) de forma a estabelecer alguns pressupostos orientadores na abordagem proposta.

Importante saber que nem todo processo relacional necessariamente é um processo de liderança. Dessa forma convém perguntar: (a) como saber quais processos são de liderança?

Há algumas maneiras de identificar o processo de liderança dentro da perspectiva relacional. Dachler (1988) utiliza a abordagem de liderança relacional, endereçando processos nos quais: (1) alguma ordem social é construída, e (2) grupos estruturalmente diferenciados emergem, os quais começam a perceber um ao outro em suas qualificações pelas quais constroem realidades que se tornam operativas através do relacionamento

---

<sup>12</sup>O fenômeno dialógico constitui uma terceira esfera de eventos segundo Shotter (1997), que ocorre entre as ações e o comportamento dos indivíduos. Estes fenômenos não podem ser considerados como simples ações, pois não são executados pelo indivíduo sozinho, não sendo explicado assim pela razão de uma pessoa. Também não podem ser explicados simplesmente como eventos causais. Estes ocorrem numa zona de incerteza entre dois, o que Winnicott chama de fenômenos transicionais (ver também nota 3, página 21 deste trabalho)

inerente ou constitutivo da ordem social. Segundo Uhl-Bien (2006), sob a perspectiva relacional os processos são de liderança quando, a influência social gerada contribui para a emergência de uma ordem social (ex. coordenação emergente) e de novas abordagens, atitudes, objetivos, e outros (ex.: mudança). Assim, o processo relacional que ocorre, gera uma interdependência social, resultando num processo de estruturação e onde há uma orientação para a mudança (BARKER, 2001; BRYMAN, 2004; DRATH, 2001). Ou seja, a liderança é vista como o resultado de uma dinâmica social e não como um papel a ser desempenhado na organização. Neste processo dinâmico existe um ordenamento social orientado à mudança.

Nesse caso, (b) como abordar o fenômeno? Descrever um processo de características dinâmicas não é uma tarefa simples, visto que este se constrói e reconstrói permanentemente. Entretanto a perspectiva relacional fornece alguns elementos<sup>13</sup> orientadores que servem como guias na abordagem da liderança. Como visto anteriormente, estes pressupostos baseiam-se na linguagem e como esta constitui e molda a realidade. Trata-se do caráter performático da linguagem descrito anteriormente. Linguagem, neste caso, possui uma acepção ampla. Ela é performativa, trazendo pessoas, coisas e eventos em sua constituição. “Toda palavra, ato, objeto é um potencial contribuidor para as comunicações e assim para os processos de construção da realidade” (HOSKING, no site, p.3). Estes incluem palavras, gestos, artefatos, símbolos, e assim por diante.

Alguns conceitos utilizados por Hosking e colegas (vários), servem para a interpretação do fenômeno em suas características processuais, relacionais. Estes são os conceitos de ‘texto e contexto’ (ação e suplementação), ‘multiloguing’, e ‘realidade local-cultural- histórica’.

Os autores utilizam os termos ‘ação’ e ‘suplementação’, ou ‘texto’ e ‘contexto’, para construir o seu raciocínio de engajamento entre os processos e trocas conversacionais que ocorrem entre as pessoas (HOSKING; BASS, 2001; DACHLER; HOSKING, 1995; HOSKING, 2007; SHOTTER; GERGEN, 1994). Isto faz parte do conceito de ação conjunta (*joint action*) descrito por Shotter e Gergen (1994), no qual o movimento de ação e suplementação entre as pessoas nos diálogos e narrativas vai criando um caminho específico dentre tantos que podem ocorrer.

---

<sup>13</sup>O termo ‘elementos’ é usado intercambiavelmente com ‘pressupostos’, e referem-se aos descritores que tratam de capturar a dinâmica do processo de liderança.

Neste sentido os termos ‘texto’ e ‘contexto’ possuem o mesmo propósito de ‘ação’ e ‘suplementação’. **Texto** é qualquer ação ou artefato disponível para tornar relevante ou irrelevante, significativo ou não significativo, bom ou mau, podendo ser conversações, relatórios escritos, ou até mesmo uma ação física corporal, como por exemplo, estar parado esperando um ônibus. Todos os atos são tidos, ou tomados como potenciais ‘textos’, e estes devem ser suplementados por respectivos ‘contextos’, os quais contribuem para um intermitente processo de construção de realidades. **Contextos**, no caso de um anúncio de missão organizacional (texto), podem ser, por exemplo, discursos da gerência local ou corporativa sobre iniciativas prévias de mudança, sobre motivação, sobre o que está acontecendo em outro lugar no mundo dos negócios. Assim, as co-ordenações implicam múltiplas, simultâneas e inter-relacionadas relações de ‘texto’ e ‘contexto’.

**Multiloging** significa uma metodologia de trabalhar com sistemas inteiros de liderança e suas conexões, e não somente líderes apontados. Hosking esclarece que metodologias multilógicas trabalham inicialmente com o que ela denomina de ‘processos vazios’. Com isso ela quer dizer que os processos não começam com alguma espécie de influência inicial ou liderança, os participantes não são vistos como receptáculos passivos e todos são ativos potenciais contribuidores para as realidades locais. Isso, segundo a autora, deixa um espaço para que todos os participantes gerem múltiplas realidades locais e culturais. O termo, então, refere-se à criação de significado através da linguagem, no engajamento de múltiplos processos.

Nós usamos o termo *multiloguing* para se referir a estes processos nos quais os significados são feitos relacionalmente, ou referenciando textos aos contextos. É nestes processos de *multiloguing* que as realidades são construídas. Multiloguing está embasada em um algum grau mínimo necessário de comunalidade e trabalho colaborativo baseado na linguagem. Como Shotter (1980) e outros demonstraram (Grace, 1987; Vaassen, 1994) linguagem é a coordenação da ação. Da linguagem segue-se uma multidão de afirmações ontológica, tais como “os indivíduos têm mentes” ou “as relações entre as pessoas dependem das poses e dos comportamentos dos participantes”. (DACHLER; HOSKING, 1995, p.4)

Estes processos, por sua vez acontecem dentro de uma realidade local e cultural, ou **realidade local-histórica-cultural**. Esta, por sua vez, contextualiza o *locus* de ocorrência das relações. Todo fenômeno constitui-se por um *background* já existente de conceitos que conduzem<sup>14</sup> os relacionamentos (SHOTTER, 1997). Estes relacionamentos, na conceitualização dos autores, são históricos e socialmente localizados. Trazendo

<sup>14</sup>Há aqui um forte grau de determinismo. Entretanto, na medida em que a realidade vai se construindo,

um exemplo concreto, pode-se imaginar que o anúncio de uma missão de uma empresa (texto) pode não fazer sentido caso não seja alimentado por outros discursos (contextos) relacionados ao trabalho coletivo, a hierarquias, a funções, aos objetivos, e assim por diante. Acentuando mais as diferenças, pode-se imaginar de maneira grosseira, o inócuo esforço primário de se introduzir um indígena, que não possuísse o conhecimento de determinada comunidade de linguagem (por exemplo, um conselho de médicos reunidos para discutir assuntos técnicos). Sem mesmo conhecer a língua e não sendo iniciado nos conteúdos institucionalizados deste grupo, o significado não poderia ser criado, limitando a ação individual do estrangeiro, e conseqüentemente, do grupo.

Ou seja, os significados compartilhados por uma ‘comunidade de linguagem’ fazem sentido em contextos circunscritos, dentro destas realidades locais (DACHLER; HOSKING, 1995). Isto quer dizer que, as ações tomadas por participantes de um grupo (comunidade de linguagem) fazem sentido para estes porque todos compartilham desta realidade. É o caso de quando se está inteirado sobre determinado assunto ou prática. Inteirado significa estar familiarizado com a realidade-local e sua linguagem. Ao mesmo tempo, por outro lado, quando particulares co-ordenações se tornam estabilizadas, ou ‘efeitos estabilizados’ (HOSKING; BASS, 2001, p.4), restringem-se outras possibilidades de (re) construções. Isto quer dizer que, na medida em que a realidade se ‘institucionaliza’ (BERGER; LUCKMANN, 1985), restringe-se o aparecimento de outras realidades descontextualizadas; que não fazem parte daquela em seu sentido restrito. Com a historicidade as instituições objetivam-se e são experimentadas como existindo além do indivíduo, “como se possuíssem realidade própria, realidade com a qual os indivíduos se defrontam na condição de fato exterior coercitivo” (ibid, p.84). Um exemplo claro é a tentativa de romper dentro das organizações com a visão tradicional e institucionalizada de liderança.

Entretanto quando se foca o processo, pode-se estar deixando de lado o indivíduo. Uma tentativa de escapar ao reducionismo por um lado, pode acabar reduzindo alguns aspectos por outro. Nesse caso, cabe perguntar (c) como fica o indivíduo dentro da concepção processual? Isto deve ser levado em consideração, quando aqui se pretende explorar concepções possíveis de maturidade dentro da perspectiva relacional.

Respondendo a pergunta anterior, Uhl-Bien (2006) descreve que os processos podem e passa-se a ter uma consciência ampliada destes fatores, abrem-se possibilidades da construção de novas realidades.

ser estudados tanto em uma abordagem entitativa, como em uma relacional, numa espécie de hibridismo ou complementaridade de abordagens.

... Eu adoto uma abordagem mais coerente com a anterior [processos relacionais], e ofereço uma definição geral de *liderança relacional como um processo de influência social através do qual coordenação emergente (ou seja, desenvolvendo uma ordem social) e mudança (ou seja, novos valores, atitudes, abordagens, comportamentos, ideologias etc.) são construídos e produzidos*. Esta definição deve ser aplicável a ambas perspectivas entitativas e relacionais, desde que relacionar é um processo dinâmico social que pode ser visto como atos de indivíduos (operando em um contexto) ou como construções sociais de interação de relacionamentos e contextos; isto pode ser visto tanto como criando (ou seja, uma condição de “*organizing*”) ou deslocando (ou seja, uma condição de “*organizado*”) processos organizacionais (isto é, ordem social e ação). (UHL-BIEN, 2006, p.668, itálico da autora, tradução minha)

Para a autora a questão chave que deve ser endereçada pela perspectiva da teoria de liderança relacional é:

- Como as pessoas trabalham juntas de maneira a definir seus relacionamentos de um modo que gere influência e estruturação da liderança?

Esta pergunta, como relata a autora, inclui as concepções individuais e coletivas, desdobrando-se como segue abaixo:

- Como as pessoas trabalham juntas de maneira a definir seus relacionamentos (entitativa)?
- Como nós mantemos tudo isso em movimento e trabalhando de modo que nos tornemos mais conscientes influenciando a estrutura ao invés de influenciar a nós mesmos? (relacional construcionista)

Dessa forma relacionamento é tanto o resultado da investigação (Como os relacionamentos de liderança são produzidos?) como um contexto para a ação (Como dinâmicas relacionais contribuem para a estruturação?).

Outra contribuição, tanto em termos conceituais como operacionais, vem da teoria de atividade de ENGSTRÖM (no site). Esta trabalha com noções semelhantes às tratadas nas abordagens descritas anteriormente, mas traz um princípio de orientação ao objeto, que é uma espécie de meta-definição da constituição social, do motivo da interação social.

Importante noção que traduz uma similaridade entre as perspectivas de Hosking e Engestrom, é que ambos ressaltam que não há uma centralidade de controle e comando, individualmente e coletivamente. Isto não quer dizer que há uma caracterização do processo como acidental, ou como a combinação de esforços grupais ou individuais. “There is a strong attempt among all participants to grasp and resolve the complex whole, even though it seems hopelessly beyond the limits of each participant’s own horizon of understanding and capability.” (ibid, p.18)

O autor relata que a teoria da atividade histórico-cultural é importante para o estudo da intencionalidade coletiva e agência distribuída através de cinco princípios:

1. Princípio da orientação ao objeto;
2. Princípio da mediação pelas ferramentas e signos (*signs*);
3. Princípio da mútua constituição das ações e atividades;
4. Princípio das contradições e desvios como fonte da mudança; e
5. Princípio da historicidade.

Segundo Engestrom, a noção de objeto é que este carrega ou personifica o verdadeiro motivo da atividade. Assim, atividades são formações sistêmicas as quais ganham durabilidade ao se tornar institucionalizadas, mas estas só tomam forma e manifestam-se através das ações executadas por indivíduos e grupos, socialmente. Embora haja uma variação quanto à concepção de indivíduo (ontologia), há evidência quanto às similaridades relacionadas ao entendimento de uma construção coletiva de ações, entre a abordagem de Engestrom e as perspectivas relacionais. Explicam-se a seguir cada um dos princípios.

**Princípio da orientação ao objeto** - Leont’ev (1978 apud Engestrom) distinguiu entre ‘indivíduo ou grupo orientado a tarefa’ e ‘atividade coletiva orientada ao objeto’. A orientação ao objeto é produto da divisão do trabalho e Leontev argumenta que não há atividade sem um objeto. Dessa forma ‘objeto’ carrega ou personifica o verdadeiro motivo da atividade, e atividades são formações sistêmicas as quais ganham durabilidade e se tornam institucionalizadas. Entretanto, ressalta o autor, as atividades só tomam forma e se manifestam pela ação de indivíduos ou grupos. Os ‘Objetos’ são difíceis



de articular, dado seu caráter vago, *fuzzy*, multifacetado, fragmentado, ou contestado. Um exemplo citado por Engestrom é o caso da atividade de saúde. Sem o objeto da doença não existiriam hospitais e profissionais da saúde. Mas a doença, apesar do seu aspecto pervasivo, é muito difícil de definir. Ela não obedece às representações mentais dos profissionais e pacientes, e certamente não desaparece não importa quão bem alguém execute o trabalho no sistema de atividade de saúde.

**Princípio da mediação pelas ferramentas e signos (*signs*)** - A estabilização temporária dos objetos e motivos nas ações práticas acontece por meio dos artefatos auxiliares - ferramentas e signos (*signs*). É o caráter constituído e constitutivo dos artefatos que fazem parte da realidade construída pela comunidade de linguagem. Neste sentido, diversos elementos podem possuir valor simbólico, trazendo significação às ações. Isto é mediado pelo que Engestrom chama de ferramentas e signos. Berger e Luckmann (1985) utilizam a expressão sinais. Para eles, um sinal se distingue de outras objetivações por possuir uma intenção explícita de servir de índice de significados subjetivos. Citam o exemplo de uma arma como um sinal. Esta “pode ter sido originariamente produzida para o fim de caçar animais, mas pode em seguida (por exemplo, num uso cerimonial) tornar-se sinal de agressividade e violência em geral” (p.55).

Trazendo para realidade organizacional, uma ferramenta ou signo pode ser qualquer artefato que possua valor simbólico no discurso desta comunidade de linguagem. Numa reunião de determinado grupo, ou equipe, poderiam ser atas de reunião, estatutos que conferem regulamentos, a sala, mesas, computadores, e assim por diante. Tudo vai depender do significado atrelado ao signo em questão.

Pode-se fazer a ligação entre o caráter mediativo de ferramentas e signos, aos conceitos de ‘texto’ e ‘contexto’ de Hosking, descrito anteriormente. Estes últimos acrescentam movimento a este aspecto mediativo através da linguagem, um entendimento dinâmico necessário. De fato, a linguagem é o principal meio pelo qual se manifestam o valor simbólico dos signos, e em especial a palavra desempenhada verbalmente (BERGER; LUCKMANN, 1985; BAKTHIN, 2006).

... a palavra penetra literalmente em todas as relações entre indivíduos, nas relações de colaboração, nas de base ideológica, nos encontros fortuitos da vida cotidiana, nas relações de caráter político, etc. As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É portanto claro que a palavra será

sempre o indicador mais sensível de todas as transformações sociais [...] A palavra é capaz de registrar as fases transitórias mais íntimas, mais efêmeras das mudanças sociais. (BAKHTIN, 2006, p.42)

Dentro de um sistema de liderança há, além dos artefatos (ferramentas e signos), a linguagem como principal indicador na orientação à mudança.

**Princípio da mútua constituição das ações e atividades** - Este princípio trata da interdependência que existe entre os membros de um sistema. Engestrom define como a relação entre o processo de decisão e com a orientação para o futuro (*envisioning*). Assim, ele define duas categorias de ações: (a) ‘Decisões Consequenciais’ (*consequential decisions*), e (b) ‘Visões Orientadas’ (*oriented visions*). Na primeira (a), os participantes tratam de ações imediatas, que ocorrem circunscritas aquela situação, e na segunda (b), os diálogos constroem-se como orientações de ações que remetem a eventos futuros. Convém explicitar alguns exemplos, retirados da pesquisa realizada por Engestrom e colegas num hospital de Helsink, na Finlândia (Engestrom e Kerosuo, 2003 in: Engestrom, Collaborative Intentionality Capital, p. 22). Neste caso, os autores relatam, pela análise realizada no diálogo de processo de decisão estudado, que as ‘visões orientadas’ ao futuro são identificadas por linguagem hipotética, como por exemplo: “if we had a similar case”, “if we had a situation”. Já o nível de atividade das ‘decisões consequenciais’ é identificado em formulações do tipo: “So, will you be first”, “Please let the patient also sign it”.

**Princípio das contradições e desvios como fonte da mudança** - As contradições não são somente fatores inevitáveis de um sistema de atividade, mas também princípio do seu movimento. Trata-se das tensões sistêmicas existentes; do aspecto dialógico dentro de um sistema de atividade. Isto não quer dizer o mesmo que problemas ou conflitos. As contradições dizem mais respeito aos distúrbios e soluções inovativas que vão se construindo no decorrer da atividade. Melhoras incrementais vão ocorrendo na emergência de soluções e situações.

Isto significa que novos estágios qualitativos e formas de atividade emergem como soluções para as contradições do estágio da forma anterior. Este, por sua vez, se realiza sob a forma de ‘descobertas invisíveis’, inovações de baixo [que surgem de]. (ENGESTRÖM, no site, p.8, tradução minha)

No caso do Hospital de Helsinki, a contradição principal identificada no diálogo foi entre a eficiência administrativa debatida por um lado, e a qualidade do atendimento do paciente do outro.

**Princípio da historicidade** - A história necessita ser estudada como uma história local da atividade e seu objeto, e como a história das ideias e ferramentas que deram forma a atividade. Assim, o trabalho de uma Universidade deve ser analisado sob o prisma de sua própria história local e sobre a história de ensino em seus conceitos, procedimentos e ferramentas, signos, símbolos, e assim por diante. Este aspecto é tratado por Hosking, quando fala sobre realidade local-histórico-cultural, conceito explicado anteriormente. No entanto, diferente de Engestrom, Hosking confere um caráter constitutivo à historicidade, associando-a a cultura e a localidade. Isto quer dizer que, o fenômeno não faz sentido se estudado a parte de sua realidade local-histórica-cultural.

Os pressupostos e princípios orientadores apresentados anteriormente serão utilizados para abordar a liderança em suas características processuais. A partir da identificação destes pontos, será abordado o problema central desta pesquisa, o qual é: *Como o processo de liderança pode promover padrões maduros de relações dentro das organizações?*

No próximo capítulo será descrita a metodologia que foi utilizada na pesquisa, e como se deu a operacionalização dos objetivos propostos na apresentação deste trabalho.

# Capítulo 3

## Metodologia

Este trabalho tem por objetivo verificar como o processo de liderança pode promover padrões maduros de relações dentro do Grupo de Terapias Integrativas e Complementares - GPTIC, no Projeto Amanhecer do Hospital Universitário da UFSC durante período de outubro a dezembro de 2008. O processo de liderança e a maturidade estão alicerçados nos pressupostos levantados no referencial teórico deste trabalho, os quais serão tratados mais pontualmente neste capítulo. O interesse acima parte da proposição teórica apresentada por Sievers (1994), na qual postula a ‘liderança como perpetuação da imaturidade’ nas organizações. Assim, o referencial teórico percorreu um eixo que vai desde as formas tradicionais até as novas formas de se abordar o fenômeno da liderança. O conceito de liderança, em suas características processuais e relacionais, sinaliza nova abordagem aos estudos sobre o fenômeno e trazem à tona os aspectos interdependentes entre atores, artefatos, contexto, cultura, história e narrativa. O líder deixa de ser o foco dando lugar ao processo, ao fenômeno em si.

Dentro dessa perspectiva, conceitos ontológicos e epistemológicos são contrastados. De um lado, no caso das teorias tradicionais de liderança, está um entendimento objetivo de mundo, de lógica causal; é o líder atuando sobre os liderados, influenciando-os e conduzindo-os. De outro lado, está a liderança processual, abordada sob um entendimento relativizado, no qual a racionalidade é distribuída e a linguagem deixa de ser a representação da realidade, passando a ser constituinte desta.

Dessa forma este trabalho parte de uma abordagem crítica, deslocando o entendi-

mento do fenômeno para novo quadro teórico, um novo *explanans* (BURREL, 2004), no qual a liderança é visualizada como não dependente de um único indivíduo, mas que ocorre apesar deste, na interdependência das ações dos membros de uma determinada *realidade-local-histórica-cultural*. Trata-se de um fenômeno reticular, como expõe Elias (1994), portanto abordado nas suas relações. Nesse caso a ação se configura na linguagem entendida em sentido amplo, pois assume um caráter performático, conforme visto anteriormente.

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Há de se levar em conta que, na interpretação de fenômenos subjetivos e complexos no contexto das organizações, é pertinente a adoção de uma abordagem de pesquisa que contemple a maior extensão possível do campo de observação. A partir disto, adotou-se nesta pesquisa uma abordagem qualitativa. Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso com enfoque descritivo e interpretativo.

A pesquisa qualitativa serve para entender o significado das construções das pessoas com o mundo social que as cerca, e ainda como os fenômenos são experienciados sob a perspectiva dos participantes (MERRIAM, 1988). Ao contrário da pesquisa quantitativa, que examina um fenômeno decompondo suas partes, a pesquisa qualitativa trabalha com o funcionamento do todo, trazendo um resultado descritivo, onde o pesquisador é o principal instrumento de coleta de dados e análise. Além disso, a pesquisa qualitativa apresenta-se como melhor alternativa ao se abordar a liderança em uma perspectiva dispersa, onde o processo é difuso e onde se procura entender o contexto em que os atores, atos, artefatos, símbolos, ferramentas, etc., interagem (BRYMAN, 2004).

Diferenciando a pesquisa qualitativa da quantitativa, Godoy (1995) descreve a pesquisa quantitativa como uma busca por medição objetiva e quantificação de resultados, enquanto diversamente, a pesquisa qualitativa não procura enumerar os eventos estudados ou mesmo empregar ferramental estatístico, mas:

Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspec-

tiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995)

Com relação a estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso pela especificidade do grupo e organização pesquisada, e pela complexidade envolvida na questão de pesquisa. O estudo de caso caracteriza-se por estudar um sistema delimitado, facilitando a compreensão de algo mais amplo (ALVES-MAZZOTTI, 2006). Citando Yin, Alves-Mazzoti ressalta que a estratégia serve quando as questões do estudo referem-se ao ‘como’ e ao ‘porquê’, quando se tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural. No caso observado, pode-se observar alguns aspectos que denotam sua especificidade. Estes dizem respeito ao movimento de estruturação que ocorre dentro do grupo (criação do Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares), aos aspectos concernentes as relações entre seus membros e o tipo de atividade em questão. Desse modo, o estudo de caso serve como meio de organizar a análise preservando o caráter unitário daquela realidade, e concentra-se nos *insights* fornecidos pelo estudo, nas descobertas que possam emergir e na interpretação dos significados para os envolvidos naquele contexto (GODOY, 2006).

## 3.2 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada durante os meses de outubro a dezembro de 2008 utilizando-se dos elementos envolvidos na técnica observação participante. As observações foram realizadas *in loco*, através de diários de campo, anotações, análise de documentos, utilização de informantes de a realidade local, observações, entrevistas com alguns participantes e gravação da reunião. Foram 05 entrevistados e 18 visitas de acompanhamento do dia-a-dia do projeto, nas quais atuei como observador, coletando informações pontuais por meio de informantes. Além disso, para o micro processo, foi realizada a gravação de uma reunião do grupo de pesquisa do Projeto Amanhecer, o Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares-GPTIC.

### 3.3 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida no Projeto Amanhecer, projeto de extensão do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. O Projeto Amanhecer tem como objetivo fornecer terapias integrativas e complementares (TICs) para a comunidade acadêmica da UFSC. Gerido pela Divisão Auxiliar de Pessoal (DAP) do Hospital Universitário da UFSC, cadastrado na Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão da universidade, o grupo conta com uma equipe multiprofissional composta por 60 profissionais voluntários, de diversas áreas do conhecimento, como: enfermagem, medicina, naturologia, psicologia, administração, biblioteconomia, física, matemática e filosofia.

O Projeto vem apresentando um aumento na demanda por atendimentos e também no número de voluntários que prestam o serviço. Isso tem levado o grupo a tomar ações mais específicas, tais como a criação de centrais de atendimentos espalhadas pelo campus, e a estruturação do Grupo de Pesquisa em Práticas Integrativas e Complementares-GPTIC

A observação possui dois momentos que foram categorizados como eixos processuais distintos, e que são tratados aqui, por influência do trabalho de Borges (2007), como *macro* e *micro processo*.

#### 3.3.1 Macro Processo

Por macro processo delimitaram-se as interações existentes no dia-a-dia do Projeto Amanhecer. Dizem respeito às ações concernentes à história e cultura, descrevendo o *locus* de ocorrência do fenômeno estudado. É o pano de fundo para o entendimento daquela realidade e do respectivo processo de liderança. Para este momento foi utilizada a observação participante como técnica. As observações no macro processo serviram de subsídios ao entendimento do que é explicado no micro processo.

Os dados foram coletados de anotações feitas durante as visitas, no diário de campo, de entrevistas abertas com alguns participantes do projeto e da utilização de informantes de dentro do projeto. Algumas fontes secundárias, como notícias, reportagens e afins foram usadas para descrever e qualificar o grupo Projeto Amanhecer no macro processo,

definindo fronteiras para aquela *realidade-local-histórica-cultural*.

### 3.3.2 Micro Processo

No eixo micro processual foi realizada a gravação de uma reunião dos grupos de pesquisa para posterior análise. O Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares - GPTIC se imbrica ao processo macro de forma muito específica, conforme se observou. Este grupo possui como objetivo institucionalizar a pesquisa dentro do Projeto Amanhecer - PA, pois consta como um dos objetivos elencados por aquela *realidade local*. Na reunião observada e gravada, os membros deliberaram acerca de assuntos pertinentes ao interesse do grupo de pesquisa naquele contexto. O recorte geral dessa reunião foi nomeado como busca-pelo-foco, pois é um momento específico de ação do grupo num certo posicionamento, a exemplo do trabalho de Borges (2007). É no eixo micro processual que se observaram os pressupostos do processo de liderança, e como este processo ocorre de maneira relacional e socialmente construída.

## 3.4 Análise dos Dados

As interpretações realizadas na parte de campo deste trabalho pautaram-se sob os dois principais conceitos levantados pela pergunta de pesquisa, os quais são: ‘processo de liderança’ e ‘maturidade’. Dessa forma, esta pesquisa partiu de uma análise exploratória da teoria relacionada aos conceitos, para que se pudesse desenvolver uma grade conceitual amarrada que operacionalizasse a pesquisa de campo. Essa etapa exploratória serviu de ponto de partida para o levantamento dos indicadores referentes aos conceitos e como estes se articulam na prática.

Numa segunda etapa, pós levantamento teórico, buscou-se conjugar as diferentes teorias, tanto da parte que trata sobre maturidade no campo psicanalítico, organizacional e político, como as que discorrem sobre as novas abordagens de liderança, especialmente as que tratam sobre o papel da linguagem e seus símbolos na construção da realidade. Estas teorias forneceram um suporte coerente, onde diversos pontos se sobrepõem, e outros preenchem possíveis lacunas do campo de observação. O resultado foi a criação de um



mapa conceitual para o conceito de maturidade, o qual desdobra-se em três dimensões: individual/social, psicológica e política. No caso do processo de liderança, algumas correntes teóricas foram destacadas, o que possibilitou estabelecer fronteiras para como se identificar e como se abordar processos de liderança sob estas novas perspectivas. Mais objetivamente, pressupostos orientadores do processo de liderança foram elencados para a abordagem ao estudo proposto.

Na abordagem ao campo, a terceira etapa deste projeto, iniciaram-se as visitas ao Projeto Amanhecer, o que foi fornecendo sinais de como o processo de liderança ocorria naquela realidade. Foram estes sinais que possibilitaram, de forma emergente, o entendimento de como eixos processuais distintos se articulavam e alimentavam a realidade contextual do projeto e sua orientação para a estruturação e mudança, ou seja, observou-se um macro processo no qual um micro processo opera agregando novos elementos conforme explicado anteriormente na delimitação do estudo. Também a partir do contato com o campo, foi possível coletar informações com os membros do projeto, relizar algumas reuniões e observar momentos críticos que foram fundamentais para a descrição e interpretação da dinâmica do grupo. Na parte final da pesquisa de campo, realizou-se a gravação de uma reunião com o Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares-GPTIC, grupo visto como o micro processo, e mais especificamente, o processo de liderança que opera dentro do projeto. Este micro processo se relaciona intimamente ao macro processo, responsável pelos elementos históricos e culturais que dão sustentação as atividades no projeto.

A seguir se é apresentado como os conceitos foram delimitados, a partir da etapa exploratória, para a operacionalização desta pesquisa.

### 3.4.1 Processo de liderança

De acordo com as teorias que estudam a liderança em suas características relacionais e processuais, o fenômeno para ser caracterizado desta forma deve possuir duas características:

1. Alguma ordem social é construída, ou seja, há um ordenamento social que é gerado pelas relações sociais do grupo.

2. Através destas relações novas abordagens, atitudes e objetivos emergem dentro do grupo. Há uma orientação para a mudança.

A partir do entendimento da liderança processual e com base no referencial teórico, os **pressupostos** ou *elementos* especificados, de modo a poder descrever a dinâmica que ocorre nos grupos, são classificados como:

⇒ **Orientação ao objeto**

Descrito anteriormente, é o que pode ser traduzido como a verdadeira motivação do grupo. Não se resume sua a missão ou tarefa, mas aos aspectos que transcendem às representações mentais individuais dos membros desse grupo, de difícil articulação e descrição. Como exemplo tem-se o caso do hospital, o qual tem como objeto de motivação a doença, conceito de difícil definição e que não obedece, necessariamente, às representações mentais dos profissionais e pacientes. Caso a doença não existisse, provavelmente não existiria o hospital, pois não haveria sentido para aquela atividade. Assim, a doença não desaparece da organização, não importando quão bem alguém execute o trabalho no sistema de atividade de saúde.

⇒ **Mediação relacional**

Decidiu-se utilizar o termo mediação relacional, pois se refere tanto ao conceito proposto por Engestrom de ‘Princípio da mediação pelas ferramentas e signos’, como o conceito de ‘ação/suplementação’ ou ‘texto/contexto’ de Hosking. São todos os artefatos, ferramentas, símbolos e signos, assim como a linguagem, que alimentam e fazem parte do sistema em questão, (re) construindo a realidade deste. É o caráter mediativo e performativo destes que cria o movimento relacional. De acordo com Hosking, todo ‘**texto**’ é alimentado por um ‘**contexto**’ o que dá sentido, forma e orientação ao primeiro. Assim, tem-se que um ‘texto’ pode ser qualquer ação ou artefato disponível para tornar relevante ou irrelevante, significativo ou não significativo, bom ou mau, podendo ser conversações, relatórios escritos, ou até mesmo uma ação física corporal. Todos os atos são tidos, ou tomados como potenciais ‘textos’, e estes devem ser suplementados por respectivos ‘contextos’, os quais contribuem para um intermitente processo de construção de realidades.

⇒ **Mútua constituição de ações e atividades**

Refere-se à interdependência que existe entre os membros de um sistema na relação destes durante o processo de decisão. São definidas duas categorias de ações:

1. ‘Decisões consequenciais’ (*consequential decisions*) - Os participantes tratam de ações imediatas, que ocorrem circunscritas aquela situação ou logo a seguir.
2. ‘Visões orientadas’ (*oriented visions*) - Os diálogos constroem-se como orientações de ações que remetem a eventos futuros.

#### ⇒ **Contradições e desvios como fonte da mudança**

São as tensões sistêmicas existentes; do aspecto dialógico dentro de um sistema de atividade. Não quer dizer o mesmo que problema ou conflito. As contradições dizem respeito aos distúrbios e soluções inovativas que vão se construindo no decorrer da atividade, pelas quais melhorias incrementais vão ocorrendo na emergência de soluções e situações.

#### ⇒ **Realidade local-histórica-cultural**

É o *locus* de ocorrência das relações constituído por um *background* já existente de conceitos que conduzem os relacionamentos. Este pressuposto é abordado no momento de descrição do macro processo.

### 3.4.2 Maturidade

Pôde-se ver de acordo com o referencial que o conceito de maturidade desdobra-se em diversas características que envolvem a relação do indivíduo com o mundo que o cerca. Tais características partem não só do escopo individual, mas também do social, na maneira como cada um está envolvido na dinâmica de relações que o cercam. Além destas dimensões também foram abordadas algumas dimensões psicológicas de como a maturidade está relacionada desde o nascimento e na maneira como ela pode oscilar durante toda a vida adulta. A dimensão política também é abordada, ou seja, como a maturidade relaciona-se ao agir humano. De acordo com este raciocínio, resolveu-se englobar o conceito de maturidade em três dimensões (individual/social, psicológica e política). Na tabela 3.1 a seguir (pág. 64) estão os indicadores que representam traços de maturidade ou imaturidade para cada uma das dimensões.

Dimensões	Maduro	Não Maduro
<b>Individual/Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade</li> <li>• Condução de diversas maneiras</li> <li>• Interesses não-caprichosos</li> <li>• Relativa independência</li> <li>• Recíproca alimentação entre indivíduo e organização</li> <li>• Relacionamentos cooperativos</li> <li>• Posição de igual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passividade</li> <li>• Condução limitada</li> <li>• Interesses caprichosos</li> <li>• Dependência</li> <li>• Busca desequilibrada de vantagens entre indivíduo e organização</li> <li>• Relacionamentos não cooperativos</li> <li>• Posição de subordinado</li> </ul>
<b>Psicológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição depressiva de Klein</li> <li>• Sistema de defesa social maduro</li> <li>• Conhecimento e controle de si</li> <li>• Maior espaço transicional</li> <li>• Perspectivas amplas</li> <li>• Integridade do ego</li> <li>• Ser precede o fazer (significado às ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição esquizóide-paranóide de Klein</li> <li>• Mecanismos de defesa imaturos</li> <li>• Falta de conhecimento e controle de si</li> <li>• Menor espaço transicional</li> <li>• Perspectiva estreita</li> <li>• Baixa integridade do ego</li> <li>• Fazer sem significado</li> </ul>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir orientado pelas faculdades de julgamento</li> <li>• Pluralidade de relações</li> <li>• Agir com temperança (<i>sophrosyne</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agir funcional e condicionado</li> <li>• Competição</li> <li>• Agir hubrístico (<i>hybris</i>)</li> </ul>

Tabela 3.1: Dimensões da maturidade Fonte: adaptado do referencial teórico.

Estes indicadores foram selecionados conforme referencial teórico proposto e não esgotam o fenômeno; portanto, deve-se levar em conta que o conceito de maturidade foi explorado de maneira interpretativa a partir desta delimitação. Desta forma, o mapa conceitual proposto serviu de guia as interpretações do autor que entende suas limitações, e desse modo não pretende usá-lo como uma camisa de força.

# Capítulo 4

## Apresentação e Análise dos Dados

Neste capítulo são apresentados os dados levantados durante o período de pesquisa juntamente com a sua interpretação. Para esse fim o capítulo encontra-se dividido em três seções. A seção 4.1 trata do *macro processo* que opera no Projeto Amanhecer; ele é quem dá a sustentação dinâmica daquela realidade. Esta seção aborda os pressupostos do processo de liderança referentes a realidade local-histórica-cultural e a orientação ao objeto do grupo Projeto Amanhecer, linkada a do pequeno grupo GPTIC. A seção 4.2 trata do *micro processo*, ou seja, o processo de liderança, o qual introduz novos elementos dentro daquela realidade gerando estruturação e mudança. A seção 4.3 se ocupa da interpretação dos padrões de relação dentro do processo de liderança observado, e dessa forma de como o processo de liderança pode acessar a maturidade dentro do grupo.

### 4.1 Realidade Local-Histórica-Cultural Projeto Amanhecer

A *realidade local-histórica-cultural* do Projeto Amanhecer é um dos pressupostos para a análise do ‘processo de liderança’ naquele contexto. A análise desse pressuposto serve como pano de fundo para o *micro processo* analisado - processo de liderança - que está imbricado ao *macro processo* conforme será apresentado. O termo ‘pressupostos’, conforme explicado anteriormente, é usado intercambiavelmente com o termo ‘elementos’ e refere-se aos descritores que tratam de capturar a dinâmica do processo de liderança,

ou seja, orientadores que servem como guias na abordagem do processo de liderança. Esta seção divide-se em quatro subseções. A subseção 4.1.1 apresenta trechos do diário de campo, que faz uma pequena introdução à realidade do Projeto Amanhecer. A 4.1.2 apresenta a história do projeto. A 4.1.3 apresenta uma pequena análise da cultura local e a 4.1.4 apresenta o *macro processo* do grupo, que é como opera a dinâmica de construção daquela realidade, juntamente com a orientação ao objeto.

#### 4.1.1 Trechos de um diário

Fui apresentado à equipe presente naquele dia pelo Avelar (coordenador informal do projeto). Estavam presentes a coordenadora do projeto Gilvana, os voluntários Glorinha, Deise, Alessandro, Daniele e o bolsista Marcelo que trabalha com os agendamentos das terapias. A recepção foi muito tranquila, e logo Gilvana se colocou a me apresentar o ambiente físico onde funcionava o núcleo do projeto. Entendi posteriormente o que queria dizer núcleo, pelo fato de existirem outras ramificações do projeto que acontecem fisicamente em outros setores da Universidade (UFSC), como por exemplo, dentro do Hospital Universitário-HU, no Centro de Ciências Agrárias-CCA e assim por diante. O grupo denomina estas ramificações como ‘extensões’. Gilvana me apresentou o local, as salas de atendimento, a cozinha, os banheiros, a secretaria onde funcionam os agendamentos, a sala de espera e, na medida em que íamos caminhando, discorreu sobre a filosofia do grupo e suas práticas. Passando pela porta de vidro na entrada principal, onde está jateado um meio-sol grande dando o tom do nome do projeto, encontra-se uma sala de espera com sofás em estampa azul e detalhes amarelos. Algumas almofadas com estampas de sol ficam sobre esses sofás que dividem o espaço com folhagens. Na sala de espera observo o mural, com alguns folders anexados, onde um epitáfio chama minha atenção.

Quando eu era jovem e livre, sonhava em mudar o mundo. Na maturidade, descobri que o mundo não mudaria. Então resolvi transformar meu país. Depois de algum esforço, terminei por entender que isto também era impossível. No final de meus anos procurei mudar minha família, mas eles continuavam a ser como eram. Agora, no leito de morte, descubro que minha missão teria sido mudar a mim mesmo. Se tivesse feito isto, eu teria sido capaz de transformar minha família. Então, com um pouco de sorte, esta mudança afetaria meu país e, quem sabe, o mundo inteiro. (*Epitáfio de um bispo anglicano na Abadia de Westminster, século XII*)

Na ante-sala pela qual passávamos, à esquerda da sala de espera, encontram-se um armário, uma tapeçaria com um grande sol estampado sob um fundo azul adornado com

estrelas em amarelo e um balcão que serve de suporte para algumas imagens míticas. Um Buda divide este espaço com velas, um vaso com pequenas folhagens verdes e uma imagem que não reconheço. Logo acima destes está, fixado na parede, um quadro do que me parece Cristo, imagem semelhante a que se encontra na sala de espera. Esta ante-sala por qual passamos dá acesso a outras 4 salas, que são utilizadas como consultórios. Há também uma porta de acesso a Secretaria da Psiquiatria do complexo de capacitação, que não faz parte daquele ambiente; logo, não é aberta pelo projeto. Ao todo são 7 consultórios. Os outros consultórios ficam no outro lado, logo à direita do corredor de acesso vindo da porta principal, passando pela sala de espera. Neste corredor estão também um banheiro e uma pequena cozinha.

De maneira, a princípio, muito natural, fui introduzido àquela realidade acompanhando as conversas e discussões sobre as práticas naturais aplicadas pelo grupo e, assim, as crenças envolvidas no processo. Enquanto Gilvana me apresentava o local, Deise surgiu explicando sua ausência na semana anterior, a qual a coordenadora disse não haver problema, pois sabia que a voluntária não deixa seus ‘interagentes na mão’. Alessandro surge e me cumprimenta; diz que está realizando uma regressão com um ‘interagente’ na sala ao lado. Não havia notado sua presença até o momento, pois já se encontrava aplicando sua terapia. Glorinha e Marcelo estão na secretaria tratando dos agendamentos. Aproximadamente as 10:30 da manhã vejo outra terapeuta Daniele, reclamando sobre o não comparecimento de seu ‘interagente’. Pela recorrência do termo, passo a entender que interagente significa paciente na linguagem do grupo, porém carrega um significado diferente. Marcelo se coloca a adiantar o atendimento de outros possíveis interessados em serem atendidos como reposição daquele horário.

Em meio ao intervalo de um atendimento e outro, pude perceber que muito do fundamento, ou ideologia, do grupo gira em torno de uma ‘espiritualidade’, da ‘natureza’, do ‘amor’ ao próximo e universal, a ‘Deus’, sobre questões de ‘mediunidade’ ou ‘energia’, e assim por diante. Tudo é muito novo para mim, e tento prestar atenção máxima ao que opera entre os membros do grupo. Percebo que o ambiente reflete estes fundamentos, na medida em que observo estar repleto de imagens de entidades que remetem a outro mundo, ou outros estágios, e também imagens da natureza, associadas a ‘paz’, ‘alegria’ e ‘bem-estar’. O ambiente se ornamenta dos significados incorporados pelo grupo. Eles estão claramente expostos para todos que compartilham daquela linguagem. Algumas

imagens, segundo relata Gilvana, foram doadas pelos próprios interagentes atendidos. Elas incorporam a realidade-local representada por uma pluralidade de imagens, mas que remetem a um grande corpo geral de ideologia.

A questão da ‘crença’ é ressaltada pelos membros daquela equipe, principalmente por aqueles que me parecem serem os mais antigos. Gilvana ressaltava que o interagente deve crer para ser atendido e que caso compareça ao atendimento de maneira descrente o tratamento se torna difícil, estando quase que impossibilitado. Em alguns momentos o assunto gira em torno de alguns atendimentos, do qual fico de ouvinte, tentando entender o que palavras como ‘Vibuti’, ‘chicory’, ‘florais’, ‘reiki’, ‘regressão’, possam significar naquele contexto. Não discuto aqui o real significado de tais produtos ou práticas; estes são o que são, apenas acredito que naquele local específico estes se tornam instrumentos de trabalho, estando fortemente vinculado ao processo comunicativo entre os membros e construindo uma realidade específica de ação. Tanto quanto chaves de boca e parafusos, ou formulário A4, computadores e fisco, são instrumentos e práticas da realidade de respectivamente uma oficina e um escritório de contabilidade, o vocabulário e instrumental usado por aquele grupo fazem parte do seu aparato dialógico. Ou seja, a relação se pauta dentro deste contexto de significado, ferramentas e artefatos. Preciso, pois, entender melhor o que aquilo tudo significa e entender o processo que opera naquela *comunidade de linguagem*.

#### 4.1.2 O local e sua história

Entender o processo de uma determinada realidade passa pelo entendimento de sua história e cultura. A história do Projeto Amanhecer - PA parte do contexto da extensão universitária, situada dentro da realidade de ação de uma universidade. As universidades como modelos de organizações complexas, possuem algumas peculiaridades, o que as diferem das organizações empresariais. Nela estão abrigadas diversas posições existentes nas ciências, garantindo-se, em tese, espaço para que todas se desenvolvam. As funções da universidade estão configuradas na tríade, ensino, pesquisa, e extensão, embora nem sempre estas apareçam de forma homogênea em todas as instituições, podendo haver variações de ênfase conforme o tipo de modelo adotado.

É dentro da extensão universitária da UFSC que nasceu o Projeto Amanhecer. O projeto teve início em 1996, idealizado pela professora doutora em Filosofia da Enfer-



magem, Beatriz Beduschi Capella, e teve como propósito inicial atender aos trabalhadores do Hospital Universitário, especialmente os enfermeiros. Naquela época o projeto levava a alcunha de “Cuidando de quem cuida” e localizava-se dentro do HU. Passados dois anos desde o seu início e o projeto foi descontinuado, retomando suas atividades em 2004, sob a coordenação de Gilvana Pires Fortkamp. Desta vez em local separado do HU, sob o nome de Projeto Amanhecer, amplia-se o atendimento para toda a comunidade universitária e incorporam-se diversas práticas integrativas e complementares. A Organização Mundial de Saúde - OMS caracteriza as Práticas Integrativas e Complementares por sistemas e recursos terapêuticos que envolvam abordagens que buscam estimular os mecanismos naturais de prevenção de agravos e recuperação da saúde por meio de tecnologias eficazes e seguras, com ênfase na escuta acolhedora, no desenvolvimento do vínculo terapêutico e na integração do ser humano com o meio ambiente e a sociedade (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2006).

No mundo, a implementação de políticas públicas para uso racional e integrado das Práticas Integrativas e Complementares, além do desenvolvimento de pesquisas científicas sobre o tema, têm sido estimuladas pela OMS desde a década de 70 com base no Programa de Medicina Tradicional (OMS, 2002). No Brasil o processo de regulamentação das Práticas Integrativas e Complementares iniciou-se a partir da década de 80, tendo culminado com a Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares (PNPIC) aprovada pelo o Ministério da Saúde em 2006 (Portaria 971/2006). As práticas aplicadas pelo Projeto Amanhecer incluem: apometria, arteterapia, cromoterapia, florais, geoterapia, hidroterapia, iridologia, massoterapia, psicoterapia, reflexologia, regressão, reiki, shiatsu e outras.

As características do projeto moldam-se conforme os seguintes princípios: atendimento exclusivo a comunidade acadêmica e atuação por voluntariado. Dessa forma possui por objetivos:

1. Assistir a comunidade acadêmica da UFSC, através do atendimento multidisciplinar com Práticas Integrativas e Complementares;
2. Implementar programas de educação em prevenção e manutenção da saúde;
3. Promover cursos e eventos científico-culturais ligados à área da saúde;

#### 4. Desenvolver pesquisa no campo das terapias integrativas e complementares.

Desde sua reabertura em 2004, as atividades do projeto estão localizadas no prédio de capacitação do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Como parte da extensão da Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão da UFSC, o projeto está vinculado diretamente ao Departamento de Apoio ao Pessoal do Hospital Universitário, DAP/HU. Atualmente o projeto conta com um número de 60 terapeutas em seu quadro de voluntários. Estes são compostos por, em pequeno número, voluntários do corpo efetivo da instituição, e em maior número, voluntários externos à Universidade. Os voluntários estão distribuídos entre professores da UFSC de áreas como enfermagem e psicologia, praticantes e adeptos da medicina complementar, e graduandos e graduados do curso de naturologia.

O aumento do quadro de terapeutas voluntários evoluiu expressivamente desde 2007, ano em que o projeto contava com 35 terapeutas. Isto aconteceu, conforme relatos, pelo projeto ter se estendido a outras ramificações (extensões conforme o grupo denomina) ao que eles denominam núcleo, ou seja, o prédio de capacitação do HU onde acontecem os atendimentos. Desse modo, além do núcleo localizado no prédio de capacitação do HU, existem terapeutas atuando em três extensões: no Núcleo de Desenvolvimento Infantil - NDI, no Centro de Ciências Agrárias - CCA e no Hospital Universitário - HU.

Registros sistematizados quanto ao fluxo de atendimento, prontuários, e outros, são encontrados somente a partir de 2007. Neste ano foram atendidos 518 pacientes da comunidade universitária. Destes, 37 professores, 125 acadêmicos, 260 servidores, e 96 outros que possuem vínculo com a UFSC. Os problemas, ou motivos da consulta, variam desde estados psicológicos e emocionais afetados, problemas físicos, dores com ou sem causa aparente, curiosidade, relaxamento, espiritualidade/mediunidade, indicações médicas, ou busca de auto-conhecimento. Mais expressivamente 185 casos trataram de problemas relacionados a estados psicológicos e emocionais.

O processo de atendimento dos interagentes é feito em número de 04 visitas. Conforme alguns relatos observados, o objetivo é proporcionar um atendimento que se estenda até que o problema da pessoa cesse. Segundo alguns terapeutas relataram, quando há muita reincidência, essa pessoa não está querendo se ajudar, e acaba usando o projeto como 'muleta' para seus problemas. No caso das extensões ao núcleo, estas possuem uma

independência quanto ao agendamento dos pacientes, ficando submetidos, formalmente, a um supervisor local, membro efetivo da universidade. As extensões funcionam de terças as quintas das 08:00 as 12:00 e das 13:00 as 18:00. O núcleo funciona de segunda a sexta-feira meio período do dia, havendo variações durante a semana. Pode-se visualizar que o que dá sustentação ao projeto, é o fato do trabalho voluntário prestado. O voluntário, num primeiro momento, pode ser encarado como:

um ator social e agente de transformação, que presta serviços não-remunerados em benefício da comunidade. Doando tempo e conhecimentos, o voluntário realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às suas próprias motivações pessoais, que podem ser de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional (CAMARGO et al, 2001, IN: SARUBBI, 2008)

No caso do Projeto Amanhecer, os terapeutas voluntários doam seu tempo mas também buscam a gratificação em ajudar o outro, tendo como oportunidade um local para a aplicação de práticas que vão ao encontro das suas *filosofias pessoais*. Isso é confirmado por alguns depoimentos conforme segue:

...imagina que eu trabalho três períodos aqui né, e eu não tenho resistência, eu acordo de manhã, pô beleza vou pro projeto amanhecer, eu sei que não vou ganhar um centavo, o máximo que eu vou ganhar é o ticketzinho do RU né, e eu venho, sem nenhum problema, adoro, convivo cada vez melhor com as pessoas que estão aqui; e eu acho que tem algo dentro de mim, que se sente muito bem fazendo isso, tem algo dentro de mim que gosta de praticar, sente que tá ganhando mais do que dando, sabe aquela coisa, no fundo no fundo, o que eu to aprendendo aqui eu teria que pagar muito caro pra aprender, sabe um estágio com esse, atender tanta gente, poder ter essa facilidade de estar praticando a minha profissão, exercendo tudo o que eu to aprendendo, então é...tem uma parte minha que sente que...é quase como se fosse egoísta sabe, além do que gosta de vir, tem o que sabe que ta ganhando... (entrevistado n.1, Daniel,)

...pra mim é de suma impotância fazer parte deste projeto pelo fato, por n motivos, um deles é por ele estar dentro de uma universidade federal e dentro de uma área da saúde, que é dentro do HU teoricamente, né, e depois que surgiu este projeto, muitos outros convites, de até de algumas outras universidades, outras faculdades, né, entraram em contato com o projeto amanhecer, pra poder plotar este projeto. Então é uma semente, e pensar que você está fazendo parte desta semente, tu taz contribuindo, é tanto na divulgação das terapias naturais, pelo meio acadêmico, como uma resposta em matéria de resultado de tratamento para as pessoas. (entrevistado n.2, Alessandro)

...eu digo assim que o maior beneficiado sou eu, pela satisfação individual, e tu não faz... tu não faz atendimento porque tu é bonzinho, sabe, nem direitinho, nem pra se fazer de santo sabe, tu simplesmente ta ali porque tu quer tá ali, sabe, assim, tu faz pelo prazer de fazer...é totalmente diferente de, por exemplo num consultório, quando tu ta lidando com um cliente ali assim, tem a questão do retorno financeiro, então muitas vezes, o profissional que está ali ele está pela questão financeira né, até porque ele tem que se manter, tem que pagar suas contas, tem que...né, tem que sobreviver nesse plano terreno aqui, né, vamos colocar assim, tem que comprar comida, tem que pagar aluguel, tem que pagar a prestação da casa, tem que pagar a prestação do carro, e por aí vai, então muitas vezes ele está ali, porque ele quer estar ali; ele está ali, porque ele tem que estar ali. Né assim bem...e aí...e o coração não está ali; agora é diferente de por exemplo aqui no amanhecer, porque tu não tem nenhuma obrigação de estar aqui, né, e tu realmente está aqui porque tu quer estar aqui, então é pelo simples prazer de poder ajudar, pelo simples prazer de ser consigo mesmo, né, assim, além da satisfação individual. (entrevistado n.3, Glorinha)

O relacionamento entre terapeutas e interagentes se modifica de uma posição médico e paciente, ou provedor e cliente, para uma que vai além do plano econômico. Há uma complementaridade de motivações, pois o interagente busca alívio para seus problemas através da prática complementar, e o terapeuta exerce sua especialidade de maneira voluntária, em parte altruisticamente e em parte suprindo um desejo de fazer parte, de poder exercer o ofício, ou pelo simples prazer de ajudar, conforme os relatos.

No caso do Projeto Amanhecer - PA, o objetivo é o atendimento da comunidade universitária, e o voluntariado dentro desta comunidade atua como forma de auxiliar a *realidade local*. É o caso quando o projeto começa por atender seu próprio corpo funcional, 'cuidando de quem cuida' que novos olhares despertam internamente para a adoção de práticas complementares. A partir da inserção de voluntários externos, cuja especialidade é o campo da naturologia envolvendo a aplicação de diversas práticas complementares, há além da motivação altruísta, uma parcela de pertencer a um grupo onde estes voluntários possam aplicar as especialidades aprendidas no curso.

Domeneghetti (2001) classifica os voluntários dentro das instituições da seguinte forma: voluntários de gestão, voluntários de atuação, voluntários externos, voluntários de fins-de-semana. No caso do projeto amanhecer, os voluntários enquadram-se como voluntários de gestão e voluntários de atuação. Os voluntários de gestão são aqueles que atuam de maneira voluntária dentro de sua área profissional, auxiliando a gestão de uma entidade ou associação, até serem substituídos por profissionais contratados. Os voluntários de atuação são aqueles filiados a entidades, pertencente ao corpo de voluntários, estando devidamente cadastrados, auxiliando a entidade e a gestão a cumprir

a missão da entidade e também a lidar com os usuários da Instituição.

No ano de 2007 foram criados grupos de pesquisa dentro do Projeto Amanhecer - PA para dar conta de um dos objetivos expostos anteriormente. Com o nome de Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares - GPTIC, o grupo se estruturou dividindo-se em dois campos temáticos, inserindo pesquisadores atuantes na universidade para que coordenassem e orientassem as atividades destes. A pesquisa anteriormente já era um dos objetivos do PA, porém não era posta em prática efetivamente. Em 2007, com o aumento do número de terapeutas e com a demanda por interagências crescendo, motivados pela iniciativa de alguns terapeutas, resolve-se implantar efetivamente a pesquisa dentre daquela realidade. Com algumas iniciativas pontuais, ocorre um movimento para a estruturação desses grupos.

### 4.1.3 Cultura local

As relações do grupo PA são marcadas por uma grande horizontalidade hierárquica. Como voluntários, e especialistas de práticas distintas, mas voltadas ao mesmo propósito, qual seja, aliviar, curar, tratar e assim por diante, os terapeutas pautam-se pelo respeito e abertura ao colega. Apesar de se identificarem dois grupos distintos, um voltado mais a espiritualidade e outro voltado mais para a parte técnica e prática das terapias naturais, não foi observado conflito ideológico marcante. Entre os *valores compartilhados* pelo grupo destacam-se os depoimentos a seguir.

Olha, os valores que são importantes são a aceitação da individualidade de cada terapeuta, que cada um aqui pensa de uma forma diferente. É...essa, esse compartilhamento de, sabe, entre os momentos em que a gente se encontra, e se permite conversar um pouco, ri um pouco, sabe, ter esse espaço pra convivência que acontece bastante ali naquela cozinha, por mais que nessa sala fique um barulho as vezes, não sei se isso pode ser considerado um valor né, mas eu acho que o valor aqui tem que ser pautado no respeito, no respeito ao trabalho do outro, né, no respeito à individualidade do outro, no compromisso com o trabalho, mas no compromisso com o outro, por que assim, é aquela coisa, eu entro aqui, ta eu vejo que tem muitos terapeutas que gostam de chamar a pessoa pra atender junto com eles, e eu acho que isso é legal o cara gosta de chamar, eu não, eu não tenho muita vontade, eu atendo as pessoas, eu gosto de atender, eu gosto de ficar aqui junto, ficar entendendo e tal; então acho que esse, cada um tem o direito de, eu acho de se, de ta atendendo aqui né, mas sempre respeitando o propósito do projeto, que é atender e trazer qualidade de vida pra comunidade da UFSC. (entrevistado n.1, Daniel )

Tem dois aspectos no voluntariado que eu acho que é extremamente importante, né assim bem. Primeiro, que ela tenha...existem...tinha uma época atrás aqueles voluntários em ação, e eu lembro que essa ong voluntários em ação eles davam cursos sobre voluntariado, e ali já passava toda uma questão de ética, toda uma questão de o que falar o que não falar, a questão do respeito ao ser humano, a postura profissional, então, isso é muito importante, mas isso é visto também dentro das faculdades, em outros cursos também é abordado, a questão da ética profissional, né assim da postura profissional do terapeuta em relação ao interagente, isso é abordado na naturologia, isso é abordado nos cursos que são feitos, o respeito ao ser humano isso é extremamente importante. Depois, a questão dos valores, né assim bem, de perceber o outro e respeitar o outro, com os seus valores, saber que existem diferenças de posturas, e que o terapeuta não é dono da verdade. Né assim bem, ele tem a educação que ele recebeu dentro do seu lar, tem a sua experiência, né assim, e o outro pode vir com posturas totalmente diferentes das dele, e saber respeitar essas posturas e diferenciá-las, isso é uma questão de...a palavra respeitar, ela significa no latim, olhar para, né então é você olhar e aceitar o outro na sua história, entender o outro na sua história, e aí sim entrar com amor, né assim, sem julgamentos, sem se sentir superior, sem se sentir boazinha, porque daí você tá entrando no ego, e não parecer nem um pouco superior, porque pelo contrário tá sendo arrogante...e é bem importante compartilhar em termos de valores, agora tem uma questão de ética, que é saber que diagnósticos não são compartilhados...(entrevistado n.3, Glorinha)

Bom, em matéria de valores, o nosso primeiro...o primeiro de tudo é o companheirismo, de tu estar próximo, de estar sempre de braços abertos pro companheiro do lado para o que ele precisar. Porque hoje eu posso atuar com uma, duas, ou três técnicas, mas nem sempre apenas essas técnicas vão ser o suficiente, para a pessoa, para o paciente, para o interagente né, em matéria de um resultado, então mas há outros profissionais com outras técnicas terapêuticas, então entre nós existe essa ligação, de eu passar conhecimento para o outro, de eu contribuir com o outro, em matéria de atendimento, de especializações, de conhecimento, né são n os fatores, então é um grupo que acaba se tornado bem unido entende. (entrevistado n.2, Alessandro)

As diferenças de intervenção no tratamento, eu trabalho de um jeito e...cada um trabalha de um jeito né; mas é como se fosse complementar uma coisa com a outra. É como se eu mostrando o trabalho que eu faço, da perspectiva que eu enxergo as coisas né, e o que cada um faz também, como se isso fosse dar um resultado maior pra, pros próximos atendimentos né. (entrevistada n.4, Daniela)

Pode ser observado que a tendência horizontalidade das relações entre os membros do grupo ocorre na medida em que cada especialidade é respeitada entre eles e até mesmo como concepção filosófica do especialista na relação interagente/paciente. O especialista reconhece a sua influência e procura evitar que um ‘poder sobre’ o paciente se exerça. Procura-se evitar que a vaidade tome proporções indesejáveis que venham a influenciar a atuação por parte deste especialista. É o comportamento hubrístico, tratado no referencial

teórico, sendo evitado, ou ao menos indesejado, por parte desta realidade específica. As diferenças de intervenção, ou a individualidade como é colocada pelos entrevistados, é um valor importante a ser compartilhado. O que não é impeditivo de um espírito coletivo e ético, pois há um compartilhamento de informações e uma ajuda mútua por parte dos membros que partilham de uma postura de “braços abertos” ao companheiro terapeuta.

É muito difícil situar uma coordenação específica dentro do grupo Projeto Amanhecer. Não se observa visivelmente a atuação de um chefe, com cobranças diretas, o que leva, em princípio, a se interpretar um tipo de autoridade *laissez-faire*. Porém pelas características do voluntariado, os terapeutas não parecem estar submetidos nem mesmo a esse tipo de autoridade. A organização e ordenamento do grupo acontece de forma muito natural e espontânea. Cada terapeuta possui uma agenda de atendimentos, e essas agendas ficam centralizadas na secretaria que faz um controle. Pelas especificidades do voluntarismo prestado, onde cada terapeuta participa, pois além de doar, reconhece os ganhos que auferem na medida em que está presente, grande parte daqueles que estão ali querem realmente que o trabalho aconteça. Isso é bem nítido na medida em que um interagente falta e acontecem as reclamações para que esses horários sejam imediatamente repostos.

Dessa forma, observa-se uma espécie de ambiente terapêutico, prevalecendo um comportamento sempre zeloso para com os outros, seja com o terapeuta colega, seja com o interagente. Há a impressão de que o tratamento praticado no isolado de cada consultório, ultrapassa aquele espaço e tempo, e incorpora a cultura local, de maneira a interferir na linguagem, pois por todo o ambiente refletem-se símbolos dessa *cultura terapêutica*. Isso pode estar relacionada ao perfil de abertura dos terapeutas nas suas práticas, pelo fato de estarem sempre abertos a ouvir seus interagentes, projetando-se no outro, e algumas vezes introjetando os problemas alheios, prática necessária para o entendimento dos casos de cada interagente.

Mesclada a essa *cultura terapêutica* esta uma *cultura espiritual*. Momento marcante dessa observação foi quando uma terapeuta recebeu um presente de certa pessoa alheia ao grupo. Esse presente era uma imagem de um orixá conhecido como Oxóssi. A pessoa que presenteou a terapeuta disse se tratar do seu pai espiritual. Oxóssi, munido com um arco e flecha, é a representação do caçador, que metaforicamente quer dizer aquele que

está sempre em busca do conhecimento. É o arquétipo daquele que busca ultrapassar seus limites, expandir seu campo de ação, e em última análise, a expansão maior da vida. Ao atingir o conhecimento Oxóssi acerta o seu alvo. Por este motivo, é um dos Orixás ligados ao campo do ensino, da cultura e da arte. Nas antigas tribos africanas, cabia ao caçador, que era quem penetrava o “mundo de fora”, a mata, trazer tanto a caça quanto as folhas medicinais. Além disso, eram os caçadores que localizavam os locais para onde a tribo poderia futuramente mudar-se, ou fazer uma roça. Assim, o orixá da caça extensivamente é responsável pela transmissão de conhecimento, pelas descobertas. A imagem sincretizada na religião católica é São Sebastião, o desfazedor de magias. A terapeuta explica, dizendo que a imagem reflete exatamente o que ela faz, que é estar sempre aberta a novos conhecimentos, e desfazer ‘nós espirituais’. Analogamente, a terapeuta está sempre penetrando o “mundo de fora” quando realiza terapias espirituais com os interagentes do projeto.

Este exemplo, embora individual, demonstra a ligação dos terapeutas individualmente às suas filosofias e ideologias próprias. Cada prática é respeitada dentro da sua individualidade própria. Apesar desse individualismo, observa-se que os laços criados entre os terapeutas assemelham-se mais a traços femininos do que masculinos. A *cultura terapêutica* gera um clima de muita tranquilidade e amistosidade; aliada a *cultura espiritual* cria-se um clima esotérico, transcendental e energético no sentido espiritual. Pelo tipo de relação horizontal, pode-se fazer a analogia de que a relação maternal entre o Projeto Amanhecer e seus membros é prevalecte. O PA dessa forma, como uma ‘mãe’ nutre e protege seus terapeutas, criando um clima de conforto. Como um informante colocou certa vez: “é fácil sentir a energia boa quando se está lá”. É o imaginário da casa (DaMATTA, 1987) que nutre e sustenta as relações do grupo, através das conexões pessoais e laços de amizade fortes.

#### 4.1.4 Macro Processo e a Orientação do Grupo

A *realidade local-histórica-cultural* do grupo Projeto Amanhecer é (re) construída permanentemente pelo que se denomina aqui de macro processo. Dessa forma, o macro processo pode ser entendido como o que mantém o equilíbrio cíclico dessa realidade. Cada ato deve ser alimentado por suplementos que gerem significado e mantenham coesa



a orientação do grupo. Isso acontece pela intermitente manutenção dos *textos/contextos* (HOSKING,2001), que funcionam (re) afirmando a ideologia do grupo, (re) construindo a realidade interna do projeto. Se fosse usada a metáfora de Kurt Lewin para a mudança, o macro processo seria o estado em que o sistema se encontra congelado. Entretanto essa metáfora traz um significado demasiado estático, e apesar de equilibradas, as relações não podem ser vistas como congeladas. Há um movimento perene de construção do conhecimento, nas trocas diárias de informação, em direção a um equilíbrio dinâmico, na maneira como os significados são sustentados pela *realidade-local*.

Ou seja, os membros do projeto constroem e sustentam essa realidade na medida em que ornamentam o ambiente com símbolos da ideologia compartilhada, na medida em que utilizam vocabulário próprio para explicitar determinados problemas e instrumentos, na troca de informações sobre casos de interagentes, pela entrada de novos terapeutas voluntários que ampliam o leque de práticas integrativas no projeto, e assim por diante. Tudo ocorre tacitamente e os pressupostos estão implícitos, embora alguns reforços, ou *contextos/suplementações*, (imagens, discursos, ferramentas, artefatos, ideologias etc.) ocorram explicitamente.

Na *realidade-local a história* não é aquilo que faz parte do passado, mas atua no presente influenciando suas construções. Basta ver o banner exposto na sala de espera, da época do lançamento do projeto com os dizeres contrastando<sup>1</sup> com o novo banner que foi exposto na Sepex/UFSC no ano de 2008. Ou seja, o ‘nascimento’ do projeto encontra-se ali exposto, mostrando a todos que compartilham aquela realidade de onde surgiu a ideia inicial, e se estende presente nas ideias atuais, dando um sentimento, ou significado ampliado da orientação geral do grupo. O efeito é simbólico, e faz com que a história se torne sempre presente. Se por um lado faz com que cada vez mais se enraízem os pressupostos e valores ali presentes, dificultando possíveis orientações que eventualmente possam surgir, por outro lado cria a inteireza e completude do significado de pertencer àquele grupo, atuando e participando de suas ações, mesmo que voluntária e temporariamente.

Cria-se um movimento de construção perene entre os membros, pelo que foi denominado aqui *textos e contextos*, ou *atos e suplementos*. O ambiente, com suas culturas

---

<sup>1</sup>DaMatta(1987) traz um bom exemplo de como o significado se constrói no contraste entre os imaginários da rua e da casa.

terapêutica e espiritual, é reforçado pelas imagens expostas, as quais funcionam como *suplementos/contextos* desta realidade, reforçando o significado da atuação naquele local, pela ligação do história passada ao presente, pelo compartilhamento de casos, pela convivência e respeito a pluralidade de intervenções, e pela criação do grupo de pesquisa que vem agregar novo significado. Esses reforços através de diferentes contextos, simbolicamente espalhados pelo núcleo, são construídos de maneira compartilhada, ou seja, dialogicamente negociados na ação.

Entender que esse macro processo tem função estabilizadora, que cria “efeitos ou padrões estabilizados” (HOSKING, 2005), é observá-lo autogerindo-se em suas fronteiras e suas conexões. É o que Hosking explica quando fala que co-ordenções particulares ou padrões são repetidos, como se o passado se reconstruísse no presente. Dessa forma o processo pode ser entendido como circular ao invés de linear. Essas reproduções do *status quo*, entretanto, podem ser boas ou ruins. Entende-las é importante para que novos rumos não sejam restringidos. A parte boa é a coesão criada pelo enraizamento do significado de atuar naquele grupo, como um valor estabilizado e institucionalizado. A parte ruim da circularidade que mantém o *status quo* seria cair numa espécie de ‘jogo sem fim’ como explica Hosking, transformando a atividade diária da *realidade-local* em tarefas *sisyphéanicas*<sup>2</sup>. Isso poderia levar a uma perda crescente do sentido do trabalho no projeto.

De qualquer forma, para que o projeto em sua totalidade tome alguns rumos diferentes, é necessário inserir alguns novos *contextos* ou *suplementos*. É que os micro processos fazem. Dessa forma, a ideia abraçada por alguns terapeutas de efetivar um grupo de pesquisa atuante e legitimado no Projeto Amanhecer, move alguns membros numa direção diferente (não pior ou melhor, mas em busca de mudança). É o movimento por uma nova estruturação que permita que um dos objetivos formalmente expostos pelo Projeto se concretize na prática, mas que também agrega novas motivações compartilhadas. A narrativa do grupo de pesquisa conecta-se à narrativa do grande grupo, que aplica as práticas naturais e complementares no dia-a-dia. Muito embora não esteja explícita tal

---

<sup>2</sup>O Mito de Sisyphus diz respeito a como Sisyphus foi punido pelos deuses por seu comportamento hubristico, tendo que rolar uma pedra montanha acima, sendo que logo após isso a pedra descia montanha abaixo, fazendo com que o sentenciado recomeçasse a tarefa, executando esse processo eternamente. Para ver o significado de hubris ver subseção 2.1.5 na página 31 deste trabalho, que discute algumas diferenças entre hubris e sophrosyne

vinculação, os grupos de pesquisa buscam servir como legitimadores das práticas aplicadas pelo Projeto Amanhecer. Isso não esgota outras intenções que compõem a relação do macro com o micro processo. Os participantes do *micro processo* - Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares - buscam pertencimento e legitimação para os próprios atos, como iniciantes na carreira de pesquisa, sem que se desvinculem da carreira de naturólogos, ou de outras especialidades. Em parte, a expectativa é que as práticas aplicadas pelo projeto amanhecer como um todo, tenham ampliada sua aceitação na comunidade pela ‘comprovação científica’. Neste caso, comunidade refere-se tanto a comunidade que usufrui das práticas aplicadas ali, como também de um cenário mais amplo pela sociedade e pela academia científica, elevando o projeto como pioneiro e certificado perante o *metier* tradicional da pesquisa.

...tanto é que, o pessoal de...poucas semanas, poucos meses atrás, deu início os grupos de pesquisa, pra demonstrar as veracidades através das terapias, então é importante fazer parte desta semente né. (entrevistado n.2, Alessandro)

...quando eu vim pra cá, quando apareceu essa ideia do grupo de pesquisas, eu apresentei essa minha ideia, já que eu já tinha algo conquistado, e que precisava na verdade assim, eu sinto que isso ainda precisa terminar, não ta terminado, não é um tipo de pesquisa que a gente... chegou num ponto, e ó, agora eu tenho uma contribuição pra dar, num tem. Então eu propus, e o pessoal gostou, formamos um grupo de geo, e agora a gente ta fazendo essa revisão do assunto. A maior intenção que a gente tem, pro ano que vem é encaminhar o projeto nessa direção, além de outras coisas que a gente pode ta fazendo. (entrevistado n.1, Daniel)

As iniciativas da criação do grupo de pesquisa levam a um movimento de estruturação de alguns membros, na tentativa de objetivar na prática a pesquisa dentro do Projeto Amanhecer. Esse movimento, ou *micro processo*, por sua orientação à mudança e pela emergência de uma estrutura nova dentro do projeto, efetivamente, insere novos significados, novos elementos dentro da *realidade local*. Ou seja, este processo é visto como um processo de liderança que ocorre naquele contexto. Assim, existem duas orientações ao objeto como definido neste projeto, uma por parte do macro processo e outra relacionada ao micro processo. O grande grupo - Projeto Amanhecer - possui como *orientação ao objeto* (ENGSTRÖM, no site) os problemas físicos, emocionais, e espirituais. Esta é a grande motivação da continuidade dos trabalhos daquele ambiente, porque por mais que haja a cura e a resolução dos problemas, o fato é que se inexistissem os problemas destacados não haveria motivo para a existência do projeto.

No caso do grupo de pesquisa - GPTIC - verifica-se que seu objetivo, ou sua orientação passa a ser a legitimação das práticas executadas pelo grande grupo PA, assim como a iniciação dos terapeutas como pesquisadores e execução de um dos objetivos formais do Projeto Amanhecer. Dessa forma a *orientação ao objeto* do GPTIC articula-se entre legitimidade, pertencimento e responsabilidade quanto aos objetivos do PA. Os terapeutas que instituem a pesquisa querem fazer parte dessa iniciativa pioneira, ao mesmo tempo que tentam institucionalizar a pesquisa de acordo com o objetivo do Projeto Amanhecer.

## 4.2 O Processo de Liderança

Como ressaltado anteriormente, este trabalho parte de uma posição relativista, invertendo pressupostos ontológicos e epistemológicos. A organização deixa de ser vista como um objeto sólido e passa a ser vista como se em constante movimento, se construindo nas relações. E nesse processo, a linguagem deixa de ser a representação da realidade e atua como construtora desta. Pode-se entendê-lo como um 'projeto' dentre outros, utilizando o sentido emprestado de Marcuse (1982, p.204). Trata, pois, de uma escolha determinada, da captura de um modo específico, dentre outros, de compreender e organizar a realidade. Logo, a linguagem e seus símbolos são entendidos como resultado das participações das pessoas em seus relacionamentos, constituindo a realidade e construindo as interações do grupo. Ancorado nesses fundamentos, foi possível enxergar a liderança vista sob novos prismas, que não são exclusivos e, obviamente estão abertos às críticas que irão surgir. Nesta seção será apresentado um processo imbricado ao macro processo. Nesse caso um micro processo, e mais especificamente um 'processo de liderança'. Dessa forma a análise exposta funciona de forma didática, não devendo se perder de vista a realidade-local em que ela opera. No micro processo, observado no Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares - GPTIC, operam atos e suplementos, textos e contextos. Estes serão apresentados em alguns recortes, transcritos da gravação realizada de uma reunião do grupo de pesquisa, os quais criam o movimento narrativo desse encontro. Os pressupostos observados dão movimento a narrativa, constituindo o 'processo de liderança' pela interdependência dos significados construídos pelo grupo. Participaram da reunião membros das duas linhas temáticas de pesquisa, que é como está organizada

a estrutura interna do GPTIC. Um grupo trabalha com plantas medicinais e outro com geoterapia. Os dois grupos, como proposta inicial de atividades do GPTIC, começaram a realizar um levantamento do ‘estado da arte’ na pesquisa sobre os tópicos temáticos, para que dessa forma pudessem gerar um artigo de revisão. Na reunião fizeram parte além deste pesquisador, Avelar, Camila, Daniel, Bernardo e Ana Rita. Os membros discutiram aspectos relacionados a questões sobre ‘foco’ na pesquisa, solicitada pelo grupo de pesquisa em geoterapia. Dessa forma denomina-se aqui o conteúdo desta narrativa pelo nome busca-pelo-foco. Todos os recortes são organizados de forma sequencial, de maneira a produzir, similarmente, o início, meio e fim da reunião. Dentro da narrativa identificam-se temas emergentes que durante a análise serão apresentados pela separação por travessão (separação-por-travessão).

#### 4.2.1 A busca-pelo-foco

Neste primeiro recorte, a questão do foco é introduzida e alguns conceitos são negociados.

**Avelar** - não ... porque você traduzir o que a gente tem vulgarmente como foco entendeu ... da ... da ... da investigação assim pra um, pra um... pra uma investigação estruturada ... Quero dizer que é difícil você traduzir né ... o que a gente tem ... eu falei né ... vulgarmente como foco da pesquisa assim. Uma coisa é saber vulgarmente falando né ... o popularmente falando né ... como chama do ...

**Daniel** - do fio condutor...

**Avelar** - não não ... do popular assim ... o que a gente sabe popular sobre aquilo ...

**Daniel** - senso comum ...

**Avelar** - é, o senso comum ... outra coisa é você sistematizar né, você organizar de forma bem estruturada tua pesquisa assim. Então, por isso que eu queria te mostrar o jeito que a gente ta fazendo entendeu, pra coletar os dados e qual que é nosso fio condutor pra ... que vocês tenham uma ideia, talvez façam até a mesma coisa ou parecido assim ... porque daí ta bem esquematizadinho assim né, bem estruturado, a gente sabe o que quer, isso é importante. A gente ta fazendo uma coisa só, desta coisa a gente pode ramificar pra outras entendeu. E tudo ta dentro deste quadradinho ... ta vendo este quadradinho? [mostra um modelo esquemático].

**Alguém pergunta** - e vocês Daniel já sabem o que vão fazer cara, já chegaram a algum ponto, o que vocês vão coletar?

**Daniel** - o que a gente ta chegando é assim, a gente ... porque a gente tem vários artigos assim né ... que o número de artigos que tem até agora não é um número de artigos muito grande ... e eles são meio diferentes ... por quê? Que a gente pensou? A gente pensou que o foco seria a parte terapêutica ... o maior foco seria a aplicação terapêutica da argila ... aí pensando nesta aplicação terapêutica a gente já colocou assim: qual que é a estrutura mineral da argila que foi usada? Como que eles utilizaram ela ... qual que é a doença que estava sendo estudada ... qual foi a população que foi, né, trabalhada. Descrevendo bem a metodologia, a população e os resultados ... é uma coisa que a gente coletando estes dados a gente consegue dizer o que que existe em termos de publicação científica na aplicação terapêutica da geoterapia de uma forma ...

**Avelar** - quer vê? Quer vê?

**Daniel** - vai lá ...

**Avelar** - vou te dar uma ideia aqui... é porque é assim, a gente pode deixar amplo, a gente pode dizer: qual foi ... como é que ... qual foi o tratamento da argila ... pra que ela foi utilizada ou você pode dizer, qual a ação farmacológica da argila ... entendeu a ideia? Você pode verificar o que? se você desenvolve um tratamento em ... sei lá ... cinesiologia ... você pode dizer como foi o tratamento em vários aspectos ... legal é pegar um aspecto ... vou te dar um exemplo: nossa tabela, que a gente fez pra coletar os dados: tem o autor, data de publicação né, onde ele foi publicado, qual que é a espécie do gênero da planta que a gente ta coletando, entendeu, bem prático, o composto desta espécie, que faz ter a atividade farmacológica que a gente ta procurando. Entendeu?

**Camila** - o composto você diz o que?

**Avelar** - o composto ...

**Daniel** - o composto molecular?

**Avelar** - é, por exemplo assim, essa *phyllanthus* anários aqui tem ação antimicrobiana. O composto que faz com que ela tenha essa ação antimicrobiana, é o filantim, entendeu ela tem vários compostos ...

**Camila** - seria o princípio ativo?

**Avelar** - seria o princípio ativo só que eles chamam de composto no caso.

**Camila** - humm ... tá.

**Avelar** - Então quer dizer, a gente tentou resolver o máximo assim ... então a gente tem ... a gente tem cinco categorias, sub-categorias, pra coletar esses dados. Daí a partir daí a gente vai poder fazer várias coisas, descrever que né ... vai poder dividir em outras três categorias ... estudos *in vitro*, estudos em modelo animal e estudos em modelo humano ... a gente vai dividir isso também ... aí dá pra fazer em gráfico ... descrever ... e depois, uma coisa que acho legal é o gráfico de distribuição entendeu, por exemplo do ano de 98 ao ano de 2008.

**Daniel** - o que foi publicado ...

**Avelar** - é, tiveram tantas publicações sobre o gênero *phyllanthus*. Depois a gente especifica, tiveram tantas publicações sobre o gênero *phyllanthus* e a sua ação farmacológica, que é o que a gente ta buscando entendeu ... então quer dizer, bem focado, a gente tá bem focado.

Avelar ressalta a dificuldade de entendimento sobre que é o ‘foco da pesquisa’. Ao levantar a questão elementos como ‘investigação estruturada’, ‘senso comum’ e ‘sistematizar’ agregam sentido ao argumento, ampliando o eixo de significação do que seria o ‘foco’ e as dificuldades envolvidas em atingí-lo. Esses elementos atuam como *contextos/suplementos*, auxiliando uma primeira construção social do grupo. Ao sintetizar as dificuldades existentes na questão do que é o ‘foco da pesquisa’, Avelar coloca em extremos distintos o que seria de um lado o ‘vulgarmente falando’ como ‘senso comum’ e em outro extremo o que seria ‘sistematizar’ a pesquisa. Fazendo isso, utiliza o exemplo da experiência adotada pelo seu grupo, introduzindo um novo elemento. Emerge, dessa forma, uma *ferramenta* usada por seu grupo para ‘sistematizar’ o levantamento de dados. Assim, ‘o jeito que a gente ta fazendo’ exemplificado, atua como forma legitimadora de uma prática de pesquisa.

Ao ser indagado sobre o andamento da pesquisa, Daniel relata algumas dúvidas. Segundo ele, o seu grupo havia pensado no ‘foco’ como ‘a parte terapêutica’, isso tinha levado

o grupo a coletar dados referentes à ‘metodologia’, ‘população’ e ‘resultados’. Assim, o significado de foco vai sendo negociado entre os participantes na medida em que adotam uma postura de abordar-o-foco-pelo-exemplo. Um demonstra uma experiência presente e outro demonstra uma experiência passada. Nesse contraste emergem *contextos* específicos - ‘metodologia’, ‘população’ e ‘resultados’ - que alimentam o discurso e vão dando direcionamento.

Dando sequência à interação, Avelar reforça a necessidade de delimitar a proposta, não fazendo dela ampla (‘legal é pegar um aspecto’). Apesar de essa afirmação ser de alguma forma vaga, o reforço é dado na maneira de ‘como’ sistematizar, exemplificada pela *ferramenta* utilizada pelo grupo de Avelar. Assim, o ‘quadrado’ apresentado inicialmente, posteriormente visto como tabela é um instrumento (*texto*) utilizado pra sistematizar, além disso, serve como um exemplo gerando significado ampliado ao foco buscado. Ao explicar como sistematizaram a coleta de dados, novos elementos (*contextos*) surgem para agregar significado ao instrumento exemplificado. Esses são: ‘autor’, ‘data de publicação’, ‘onde ele foi publicado’, ‘espécie do gênero da planta’, e ‘composto desta espécie’. Algumas dúvidas surgem no diálogo e atuam como agregadores e estabilizadores de conceitos.

Ao dialogarem sobre a *ferramenta* - ‘tabela’ - definem-se categorias, ou sub-categorias, emergem decisões pelo que denomina-se neste trabalho como *mútua constituição das ações e atividades*. Nesse caso Avelar explica que a partir das definições já tomadas pelo grupo, exemplificada no diálogo, irão poder ‘fazer várias coisas’. Estas aparecem como *visões orientadas*, criando múltiplas possibilidades futuras - ‘poder dividir em outras três categorias’, ‘fazer em gráfico’ e ‘descrever’.

Na medida em que a reunião avança alguns pontos contraditórios surgem conforme abaixo.

**Daniel** - mas por que é, quando você pensa nisso que vocês estão estudando tem muita publicação.

**Avelar** - é ... mais ou menos.

**Daniel** - esse mais ou menos é quanto?

**Avelar** - mais ou menos uns 150, só que daí a gente vai tirar, pra pesquisar só isso a gente vai tirar uns quarenta que prestam entendeu.

**Daniel** - eu tava vendo lá por exemplo, os de geoterapia que tem ação terapêutica sobre doenças que eu procurei, dos meus 20, 30 artigos que eu tinha conseguido, nem sei se é vinte ou trinta, põe 20 ... oito ... ce entendeu a diferença?

**Avelar** - Sim, mas a quantidade não é importante. O importante é o que tu vai observar entendeu. E até é interessante que só tenha oito, que a gente pode ver, daqui sei lá, oito ou dez anos quando for fazer outro artigo de revisão que ao invés de ter oito tem oitenta, entendeu. Por exemplo, o primeiro artigo de revisão de *phyallantus*, que a gente leu, que era do Adair, antes ainda dele, tinha sete, não, tinha dezessete artigos publicados, tinha só dezessete, no do Adair já tinha mais, no nosso vai ter quarenta digamos, que a gente vai poder usar. Isso que é importante ter, o importante é focar mais . . . não sei, não to dizendo que vocês não estão focados, porque eu não sei direito o que vocês estão fazendo.

Avelar ressalta que a quantidade não é importante dizendo que a observação é que conta, ou seja, 'o importante é focar'. Este ponto contraditório se torna interessante na medida em que cria cenários futuros visto pela afirmação que daqui 'oito ou dez anos quando for fazer outro artigo de revisão que ao invés de ter oito tem oitenta'. A contradição-quanto-ao-número-de-artigos alimenta outras dúvidas e contradições, desviando o assunto da questão do foco, o que não se julga menos importante, pois agrega subsídios para o encaminhamento do que o grupo busca. Isso pode ser verificado como segue.

**Avelar** - dos artigos que tu já leu, o que que mais se apresenta dentro dos artigos? O que que mais aparece? Entendeu? O que que mais aparece, é o tipo da argila que eles tão usando, é a dificuldade que eles tem pra analisar o composto da argila, entendeu, é . . . por exemplo, o tratamento . . . se ele foi mais utilizado pra dor . . . ta compreendendo, a ideia do foco que eu to . . .

**Daniel** - uhum.

**Avelar** - não sei, se a gente sentar aqui a gente pode pensar em fazer um quadrozinho assim, com seis variáveis, com seis categorias, pra analisar, que sejam, que sejam amplas né . . . que sejam amplas a ponto de te dar subsídios pra tu conseguir escrever um artigo né, escrever é . . . fazer a discussão digamos assim . . . entendeu . . . fazer a discussão. Mas que não sejam tão amplas, que você tenha ao invés de escrever por exemplo assim: é, qual que é o tipo de argila que tu usou? Qual que é o tipo de argila que eles usaram? Argila branca, argila vermelha . . . ao invés de tu escrever assim né, que seria uma coisa até digamos fácil, seria melhor ainda digamos . . . tu coloca assim: ah, usou a argila da terra lá do costão do santinho que veio . . . entendeu . . . a ideia é deixar mais enxuto assim, não precisar descrever muita coisa entendeu, quando você vai coletar o dado. Porque senão quando você ver, ao invés de você dizer assim, separar a argila branca, amarela, verde, tu vai colocar assim, você vai ter que descrever muita coisa entendeu a ideia? Entendeu na hora que você tiver coletando os dados? Não sei se eu fui claro?

**Daniel** - é, o problema dessa comunicação, é que nós agora não falamos mais em branca, verde, amarela . . .

**Avelar** - então, é isso que eu queria dizer . . .

**Daniel** - a gente fala em montmorilonita, ilita, beidelita [nomes de argilas?] só ilita . . .

**Avelar** - então, eu dei o exemplo dentro da minha leiguice entendeu.

**Daniel** - é . . . e que tem que ter uma descrição.

**Avelar** - uhum . . .

**Daniel** - tem que ter uma mínima descrição, porque a montmorilonita que o cara usou tem qualidades de montmorilonita que são só dela. Porque não é que ele tem uma montmorilonita lá que outro cara tem uma montmorilonita na europa e elas são iguais . . . elas são totalmente diferentes . . . o que a gente já percebeu . . .

**Bernardo** - porque muda né cara . . . se tiver um átomo de . . . sei lá . . . alumínio a mais já muda, já muda, já altera a reação dela né.

**Avelar** - então, isso aí . . . só isso aí já daria um artigo de revisão . . . só isso sabe . . .



Avelar traz a questão dos artigos observados pelo grupo de Daniel e tenta ressaltar o uso da *ferramenta* para a sistematização. Coloca-se a disposição para elaborar um ‘quadrozinho’ com indicadores que sirvam de subsídio para o levantamento de dados e que possibilite ‘fazer uma discussão’ do assunto. Daniel reafirma outra contradição ao colocar o ‘problema da comunicação’, pois ao tratarem da argila cientificamente, começam a abordá-la pelo seu nome geológico. Esses *contextos* alimentam o diálogo, permitindo ao grupo visualizar o quadro geral em que estão situados, pois ao se proporem estudar a aplicação terapêutica da argila esbarram na dificuldade de encontrar estudos específicos na área, e a conceitos vindos da geologia até então desconhecidos pelos membros dessa comunidade de linguagem. A contradição-quanto-ao-tipo-de-argila alimentada por esses *contextos* desenha o panorama geral do problema de se estabelecer o foco. Avelar, desse modo, posiciona-se como leigo no assunto, tentando auxiliar o grupo de Daniel através de exemplos. E ao retomar a posição de especialista, tensiona o assunto para a questão do foco, afirmando que somente os aspectos constitutivos da argila já serviriam de subsídio para um artigo de revisão.

Observa-se também que a sintetização dos significados ocorre de maneira natural. O diálogo avança, e algumas formas emergem como segue.

**Bernardo** - ces já fizeram o artigo já? Já ta escrito já?

**Daniel** - não, eles tão com a estrutura.

**Avelar** - a gente criou a estrutura, a metodologia de coleta dos dados, a gente sabe o que a gente quer, a gente definiu o problema, e agora a gente ta lendo os artigos, a gente não começou a ler os artigos sem antes ...

**Bernardo** - definir ...

Ao sintetizar os diversos *contextos* que fazem parte da explanação da sistemática utilizada pelo grupo de Avelar surge o que Daniel coloca como ‘estrutura’. Apesar disso o sentido do termo é negociado, pois como se percebe agregam a sistemática usada como exemplo além da ‘estrutura’, a ‘metodologia de coleta dos dados’ e a ‘definição do problema’. Somente a partir das definições expostas, conforme explica, o grupo toma como *decisão consequencial* ‘começar a ler os artigos’.

No trecho a seguir, outras definições tomam forma, muito embora de maneira um tanto frouxa, e emergem na construção compartilhada dos significados discutidos.

**Avelar** - o que que a gente ta coletando, qual que é nosso problema, coletar os dados dos artigos de 98, do ano de 98 até 2008, sobre a planta de gênero *phyllantus*. Daí, ainda mais sobre o aspecto farmacológico, da ação farmacológica dela entendeu.

Então que que a gente faz quando a gente lê um artigo lá né, a gente olha qual que é o autor, data de publicação, qual que é a espécie do gênero *phyllantus*, ou seja ...

**Daniel** - tem um banco de dados específico?

**Avelar** - tem.

**Daniel** - ... tem descritores e um banco de dados específico ou não?

**Avelar** - tem, claro que tem...mas assim ó, aí por exemplo tem assim, no caso de vocês, daí o autor, aonde que foi publicado, em que língua assim né, claro que vai ser dividido, mas aí tu coloca assim, ao invés de colocar a espécie do gênero da planta, vocês podem colocar o tipo de argila, o tipo a espécie da argila entendeu, se é montmorilonita, se é o que, isso vocês tão fazendo né?

**Bernardo** - é, mais ou menos, é que não dá pra se basear só na montmorilonita, senão vai ter três artigos.

**Avelar** - não, pois é, por exemplo aqui olha só, eu tenho o gênero *phyllantus*, e tenho várias espécies, quais foram as primeiras espécies dos artigos que eu li aqui? O [nome não reconhecido], a *phyllantus urinária*, a *phyllantus amarus*, a *phyllantus mirulio*, são três, são quatro tipos de, eu sei que vão ter mais ...

**Daniel** - a nossa ... o nosso gênero é a argila, porque é assim, além da argila tem a lama, o bassamo, o cequelóide, o não sei o que, tem um monte de coisa ... e que a gente exclui e fica só com o que a gente trabalha ... a gente não trabalha com lama ...

**Avelar** - então pronto, agora vocês, tipo assim, foi definido exatamente o que vocês querem estudar, entendeu, dentro de todos esses artigos que vocês pegaram vocês tem que ver ...

**Daniel** - e a espécie da argila, vai ser a montmorilonita ...

**Avelar** - isso, aham.

O grupo, ao começar a entender o panorama geral explicado anteriormente pela contradição-quanto-ao-tipo-de-argila discute qual ‘tipo de argila’ é relevante estudar. Isso desencadeia algumas ações, como delimitar o campo de atuação, excluindo tipos de argila com o qual não trabalham - bassamo, cequelóide etc. Dessa forma, uma *decisão consequencial* é tomada, pois restringe-se ao tempo de ação imediato. Isso acontece quando Daniel argumenta que ‘a gente exclui e fica só com o que a gente trabalha’, definindo o gênero = argila e a espécie = montmorilonita. Avelar ao argumentar que ‘foi definido exatamente o que vocês querem estudar’ dá o tom de direcionamento ao foco que é o objetivo da reunião no primeiro momento. Apesar da afirmação, o significado do ‘foco’ ainda está frouxamente estabelecido e a reunião prossegue.

**Avelar** - aí vocês podem subdividir ainda mais, essa que é a grande categoria aí, que é por exemplo, é ... a ... a gente colocou aqui como atividade farmacológica, vocês podem colocar como outro tipo de atividade sei lá, ação ... ou pra que que ela foi usada, só que daí eu não sei qual que é o termo pra especificar bem isso, não parei pra pensar nisso.

**Daniel** - aqui, eu coloquei de certa forma aqui, que seria ah ...

**Bernardo** - antiinflamatório ...

**Daniel** - a ... por exemplo, a patologia, pra qual ele foi aplicado, o método, como que eles usaram aquela argila, porque assim, o ‘como’ eles usaram faz toda a diferença ...

**Bernardo** - Faz ...

**Avelar** - então, então olha só ...

**Bernardo** - o método de mensuração disso ...

**Daniel** - e o método de mensuração ...

**Avelar** - então vocês tem, além da espécie da argila, vocês tão analisando outras

quatro coisas, que é o método de mensuração disso, o método de aplicação dela, e o que mais vocês falaram?, mais duas coisas ali ...

**Daniel** - a patologia, a ... aí vai ter a amostra, com quem ...

**Avelar** - aham, entendi ... então tem isso ... o que mais?

**Daniel** - resultados ...

**Avelar** - então olha só, os resultados já é a patologia por exemplo, você pode cortar os resultados, o quadro dos resultados, e deixar só a patologia, tu não precisa colocar assim: ah foi feito, foi estudado a patologia tal que não sei o que, que não sei o que ... só coloca específico, tipo assim, ah, foi usado pra dor de cabeça entendeu, isso é o resultado ...

**Daniel** - mas e aí quando o resultado é tão bom que vale a pena ser colocado?

**Avelar** - aí você coloca na discussão por exemplo, mas o que eu to querendo dizer ...

**Daniel** - ah ...

**Avelar** - entendeu ... o que eu to querendo dizer, é que na tabela de análise, na tabela que vocês forem fazer, pra ter em mente o que vocês estão procurando no artigo isso não precisa ter, isso aí é uma coisa que vocês vão discutir depois, por isso que o nosso eu dividi aqui né, primeiro o método de coleta e lá em baixo a discussão, ó itens que mais aparecem eu coloquei ... são os itens que são mais importantes ...

No trecho anterior emergem novos contextos que alimentam o processo. Daniel afirma a importância da ‘patologia’ e o ‘método’ ou ‘como eles usaram’ a argila. Bernardo ressalta a importância do ‘método de mensuração’, que a princípio, interpreta-se aqui como distinto do método de uso da argila. Há por isso uma ambiguidade quanto ao termo método, que se encontra em negociação no diálogo. Avelar retoma o contexto do trecho anterior referindo-se a ‘espécie da argila’ e acrescenta os outros três itens para compor a *ferramenta* de análise. Por fim acrescenta-se mais os ‘resultados’ na formatação da ‘tabela de análise’. Porém Avelar acrescenta que quanto aos resultados, deve aparecer em forma de discussão, não devendo ser reduzido na tabela. Entretanto, resultado aparece de forma um tanto vaga. A seguir, a coordenadora do grupo de geoterapia chega à reunião.

**Daniel** - a gente tava conversando aqui junto com o Avelar, pra ... que ... coincide com o e-mail que você mandou também né ... é ... o Avelar tava falando de a gente agora realmente definir os itens que a gente vai estar pesquisando né, pra gente poder ler o artigo e já tá é ... transpondo estes itens pra um papel. De certa forma, isso que a gente tá fazendo vai excluir alguns artigos que falam isso ...

**Ana Rita** - a estratégia ...

**Daniel** - ... da ação farmacológica da argila em medicamentos em ... é, a gente ficou assim, na hora que a gente for pegar um artigo vai ser, dá o autor, a revista tal, o tipo de argila que foi usado, a patologia, dados de efeitos que foram encontrados né, os resultados, e os métodos de utilização da argila, e os métodos de avaliação dos resultados. Então seria mais ou menos isso e aí isso, é isso que eu ia passar pro Avelar também agora assim, a gente teria alguns artigos que eles vão falar da utilização da argila em cosmética, utilização da argila nessas áreas que não caíam dentro da nossa pesquisa. O que que você acha? O que que vocês acham?

**Ana Rita** - Não então, isso que eu vejo ... aí você não abordaria, porque isso é um segundo momento. Por isso que eu disse que não teria a necessidade de você ficar traduzindo tudo. Aí você tem que saber o teu foco, exatamente isso, o que é cosmético, o que é, sei lá, qualquer outra finalidade não... deixa aquilo lá ... você pode até anotar do lado que trata também sobre cosmético e tal, pra você deixar uma observação, pra facilitar se necessitar entendeu, voltar ao artigo, mas não abordaria.

**Avelar** - é interessante que eu tava falando assim, ao meu ver assim, até meio leigo assim, o importante é tu focar né. Por exemplo quer ver, eu vou dar o exemplo daquilo que a gente ta fazendo assim, a gente ta coletando, dentro do gênero da planta que a gente ta fazendo, que é *phyllantus* lá, o quebra-pedra né, a gente ta vendo, quais as espécies, que continham nesses artigos digamos né, qual a ação farmacológica delas, e composto desta ação que, que, surtiu a ação farmacológica, só, é isso que a gente ta analisando. A partir daí a gente vai, claro fazer a discussão de vários outros dados, mas a gente focou assim né ... aí que nem eu peguei agora aqui com o Daniel uma forma né, que ele ta pegando o tipo de argila, a patologia que ela ta tratando, os resultados, o método de utilização da argila e o método de avaliação dos resultados, quer dizer, ao meu ver assim me parece muito amplo assim né, parece muita coisa pra gente coletar de dados assim né, então talvez dentro destes itens que ele falou, deixar, resumir um pouco mais assim sabe, pegar ... porque dentro desses todos é ... como se diz? dentro desses todos, dessas variáveis que ele falou que ta analisando, daria de fazer uns três artigos de revisão né, daria pra observar por três focos diferentes.

**Ana Rita** - é, porque analisar tipo ... o que acontece aqui, no método de utilização e avaliação você tem várias derivações...

**Avelar** - uhum ... exato ...

**Ana Rita** - ... e daí você tem que, o que é preciso perceber, é assim ... é qual ... vamos dizer assim, qual a utilização mais, do que você viu até agora, mais ... vamos dizer assim né, mais importante ou mais utilizada, vamos dizer assim, melhor falando, aquilo que tu chama de mais importante, seria porque ela é mais utilizada, porque ela é mais fácil de ser encontrada?, porque tem mais no mercado?, entendeu, porque as pessoas ... porque é mais barata? ... porque daí tu acessa o material ... porque é assim, não adianta tu saber n tipos de materiais, mas e aí? né ... o que que faz as pessoas escolherem aqueles materiais, entendeu, seria esse, eu vejo, bom, não é a patologia, então ta, o tipo de patologia tratada é o que condiciona o material utilizado, entendeu, então aí você já tem um critério de escolha do material ... né, não é de argilas que estão mais facilmente, que estão mais disponíveis no mercado, e ... é, o item disponibilidade é medido pelo preço acessível; entendeu ... é, eu também senti assim que, porque nas conversas que a gente tava tendo, é que ta muito amplo, mesma coisa tu vai sentir a avaliação; a gente já viu que é difícil pegar uma especificidade no método de avaliação ta ... mas assim, então dentro da generalidade o que que pode ser pego, dentro de um método de avaliação, tu precisa enxugar mais, o método de avaliação é muito amplo.

Daniel sumariza a discussão para a especialista até aquele ponto. É a síntese das ideias expostas pelos *textos* e *contextos*, e que remetem à busca-pelo-foco proposta pela reunião. Dessa forma duas decisões são ressaltadas, uma *decisão consequencial* - ‘agora realmente definir os itens que a gente vai estar pesquisando’ e uma *visão orientada* - ‘vai excluir alguns artigos que falam isso’. A pesquisadora, em seu papel de especialista legitimado pelo grupo, logo adota o termo ‘estratégia’ para sintetizar o que seria o movimento de sistematização proposto pelo grupo. Itens novos são incorporados à *ferramenta* de análise, como ‘autor’ e ‘revista’. Daniel ao levantar uma dúvida sobre qual o tipo de argila que deve ser abordada, busca, em primeiro lugar a opinião da especialista, mas em seguida retoma a orientação grupal do diálogo. A coordenadora ressalta a importância de ‘saber o teu foco’, e que em relação ao uso cosmética da argila pode até serem aproveitadas algumas informações, mas não aconselha abordar outros tipos no estudo proposto.

Uma contradição surge, quando Avelar ressalta que pela opinião dele ‘parece muito amplo assim né, parece muita coisa pra gente coletar de dados assim né’. Dessa forma, essa tensão aplicada, busca direcionar as construções grupais para o ‘foco’. O que é ressaltado pela especialista quando sintetiza o argumento dizendo que ‘você tem várias derivações’. Isso leva a um entendimento relativizado do ‘aquilo que tu chama de mais importante’. A questão do que é ‘importante’ então deve ser construído pelo grupo, moldado conforme definições pré-estabelecidas exemplificadas pela especialista no diálogo. Assim, pela *mediação relacional* desse ponto emerge o *contexto* ‘critério de escolha do material’, ressaltando o conselho dado pela especialista de que ‘precisa enxugar mais’. O grupo segue dialogando sobre quais elementos devem compor a pesquisa.

**Daniel** - olha só vamos dar uma focada agora, porque assim, o que eu queria fazer hoje Ana Rita, eu queria, pelo menos eu e o Bernardo, a gente ir lá na Biblioteca, e baixar os artigos que a gente ta sublinhando, pelo menos se a gente consegue baixar os resumos dos artigos já é alguma coisa, e desenvolver os descritores pra, serem usados para a gente selecionar os artigos que a gente quer, e . . . então eu queria ver, a gente agora, pra gente já poder encaminhar bem isso, quais vão ser esses itens que a gente vai ta analisando e como que a gente vai ta . . .

**Bernardo** - acho que é como ele (Avelar) pensou.

**Avelar** - o que eu penso, é que ao meu ver é importante fazer nem que seja por exemplo eu fiz um aqui pra vocês agora [ferramenta, tabela], que eu acho que talvez no primeiro momento seja importante fazer; localizar, observar isso. Pelo menos pra ter um fio condutor agora sabe, de imediato, pra não ficar perdido; depois se não for isso, beleza, vamos estudar outra coisa, vamos copiar, vamos tirar um desse...entende, mas pelo menos pra começar assim né, pra não ficar, porque senão vocês vão ter muita informação e não vão saber o que fazer com ela né, vão explicar . . . sei lá, vão ser muito amplo assim, não vão se fazer entender entendeu o que eu quero dizer.

**Ana Rita** - é, porque sobre o que a gente conversou aqui, três pessoas diferentes, são três interações diferentes que tiveram agora né . . .

**Avelar** - aham . . . eu imaginei assim né, que a princípio vocês poderiam fazer assim, numa tabelinha [mostra tabela] onde tem o autor e país que foi publicado, porque acho que é muito importante a gente saber onde é que está sendo feito os estudos sobre isso né, aí o local e a data né, que jornal e a data de publicação . . .

**Bernardo** - ah, o local, é a publicação do jornal.

**Avelar** - é, isso. Aí eu coloquei espécie, ou tipo né, num sei como é que se chama, pra planta a gente chama de espécie. Aí é montmorilonita, calcilita, num sei . . . aí a ação investigada nesses artigos né, e o modelo . . .

**Daniel** - a ação investigada é o que?

**Bernardo** - é a ação anti-diarréia . . .

**Daniel** - por exemplo, é a ação ante o problema?

**Bernardo** - nesse artigo foi visto a ação anti-diarréia dela . . .

**Avelar** - no artigo, a gente colocou assim ó, autor, o Daniel, qual o país, Brasil, a data, 2008, espécie, montmorilonita, ta, o gênero é a argila né, e a espécie digamos, seria a montmorilonita.

**Daniel** - a ação estudada é bom, porque na ação investigada, a gente pode colocar tanto a diarréia, quanto a ação sobre as bactérias.

**Bernardo** - anti-diarréia, anti-inflamatória . . .

**Avelar** - isso . . .

**Daniel** - é que se coloca patologia tu não pode incluir as bactérias . . .

**Bernardo** - é ...

**Daniel** - e nesse pode...

**Avelar** - a ação investigada, o que que foi investigado, o que que eles queriam investigar com a montmorilonita, e depois o modelo de aplicação, que daí eu coloquei no início assim mas depois...

**Bernardo** - faltou uma coisa importante... o resultado né ... ce acha que é importante colocar na tabela?

**Avelar** - eu acho que ser ...

**Ana Rita** - o quê?

**Avelar** - o resultado que eles tiveram.

**Ana Rita** - ah, sim ...

**Avelar** - mas isso não é uma coisa que você vê aqui, é uma coisa que você coloca na tabela ... tipo, se você colocar assim, resultado, ah foi positivo, negativo, positivo, negativo, entendeu ... isso é uma coisa que você discute, entendeu ... é uma coisa que você descreve ...

**Ana Rita** - também, quando vocês escreverem é importante isso que o Avelar falou, bom o efeito foi positivo, de uma forma geral por causa disso ... tá não porque porque ela capta mais silício... porque a montmorilonita capta mais, tem na sua composição mais silício ...

Daniel, no diálogo acima, chama a atenção para o foco da discussão. Explica para a especialista a decisão de 'ir lá na biblioteca', 'baixar os artigos', 'baixar os resumos', e 'desenvolver os descritores'. Dessa forma sintetiza esses elementos (*contextos*) na *decisão consequencial* de 'quais vão ser esses itens que a gente vai ta analisando'. A decisão vai sendo construída na medida em que o diálogo prossegue. Avelar reforça o uso da *ferramenta* dizendo ter elaborado um modelo inicial para o grupo, que servirá de 'fio condutor'. Ana Rita reforça aquilo que Hosking (vários) denomina de múltiplas e simultâneas interações com a observação de que 'são três interações diferentes' ocorrendo naquele momento. São as possibilidades alternativas que emergem a disposição do grupo. No reforço da decisão expressada por Daniel, Avelar retoma quais os itens devem compor a tabela para sistematização no primeiro momento. 'Autor', 'país que foi publicado', 'local', 'data', 'jornal' emergem inicialmente, de forma um pouco repetida, pois alguns já haviam sido tratados anteriormente, mas reaparecem naquele momento como um reforço. Acrescentam-se a estes 'espécie, ou tipo', 'ação investigada', 'modelo', e a observação de Bernardo, 'resultado'. Dialogicamente o grupo negocia o sentido de 'ação investigada' pois Daniel ressalta que por esse elemento 'pode colocar tanto a diarréia, quanto a ação sobre as bactérias'. Dessa forma 'ação investigada' substitui o item 'patologia' tratado anteriormente na composição da *ferramenta*. Avelar agrega elementos ao sentido de resultado observado por Bernardo, dizendo que este deve ser discutido e Ana Rita reforça este argumento.

No próximo trecho apresenta-se o esclarecimento do que seria o 'modelo de aplicação' levantado por Avelar.

**Daniel** - então eu queria perguntar duas coisas aqui. Uma é que no resultado aqui ... por exemplo, eu escrevi um coisa aqui que ele escreveu: não foram observados efeitos colaterais relacionados a aplicação da ismectiva, onde os dois grupos, né como foi o tratamento, eles tiveram as reações semelhantes, tipo de vômito tipo de tudo, em relação ao processo da diarreia, faz parte da diarreia. Então eles pegaram alguns itens e mostraram, que não foi, que não teve como ser observado de uma forma externa efeito colateral negativo da argila. Aí, uma outra coisa é assim, ce falou de um item lá que a metodologia de análise, como é que é quando a gente ...

**Bernardo** - ação investigada ...

**Daniel** - não ...

**Avelar** - modelo de aplicação ... o modelo de ...

**Daniel** - modelo de aplicação.

**Avelar** - o modelo de aplicação é o sentido de... é qual o modelo ...

**Daniel** - a metodologia ...

**Avelar** - não, qual o modelo que eles usaram pra investigar a argila, se foi *in vitro*, se foi em modelo animal ou humano, clínico ou pré-clínico né, entendeu a ideia?

**Daniel** - ta, aí método também não entra aí pelo que você ta falando ...

**Avelar** - o método qual?

**Ana Rita** - seria método de uma forma geral ... acho que é isso que você ta falando ...

**Avelar** - é, eu to falando no sentido de se, se a pesquisa foi, se o princípio da argila que eles dão pra febre, pra diarreia no caso ali, foi feito em crianças, em ratos, ou em modelo *in vitro*, entendeu, nesse sentido que eu to falando.

**Bernardo** - mas não se foi nas costas, se foi batida, se foi tomada, se foi ...

**Ana Rita** - na verdade, assim é, eu penso é que o modelo que ele fala ...

**Avelar** - a palavra, talvez o termo esteja errado ...

**Ana Rita** - é, mas o que ele é, na verdade expôs, está incluído na metodologia, não precisa separar o que o Avelar ta falando da metodologia, tá ... só que o que ele tá entendendo é contra mostrar uma ideia mais de usar a especificidade que vai encontrar na metodologia, seria isso ...

**Avelar** - é, nesse sentido.

A explicação de Avelar sugere que, o sentido do termo engloba qual ‘modelo’ foi usado ou aplicado argila para realizar a pesquisa, ou seja, ‘*in vitro*’, ‘modelo animal ou humano’, ou ‘clínico ou pré-clínico’. Isso levanta a dúvida de se o método não estaria sendo levado em conta, que é esclarecida no diálogo e quando a especialista ressalta se tratar de uma especificidade da metodologia que deve ser destacada. Antes de finalizar a reunião, uma crítica relacionada à ‘eficiência’ de uma pesquisa é feita pela coordenadora conforme segue.

**Ana Rita** - agora eu por exemplo tenho uma crítica ao fato de cada, ao número da população, porque o que indica a eficiência de um processo não é o número da população estudada ...

**Daniel** - é o método de análise ...

**Ana Rita** - é o método de análise que se desenvolveu... você pode ter população de 1000 pessoas, né, e o teu método de análise que não é, que não é um método que te permite avaliar, é, mais precisamente o resultado que tu ta avaliando, não adianta nada. O que eu quero dizer é assim, tem mil pessoas, mas se você analisa efeito bactericida, efeito de analgésico, efeito disso efeito daquilo, e você não foca em nenhum efeito específico, então fica difícil de você saber se o efeito analgésico é, foi eficiente, entendeu ... então eu não me prenderia muito a perspectiva do passante ... eu, pelo menos assim eu não sou assim da área, mas eu aprendi quando a gente trabalhou com isso, né, foi uma professora da antropologia, a gente trabalhou lá, no

caso das plantas lá né, e das pessoas consultadas que a gente consultava pra ver a eficiência de adoção de sistemas agroflorestais, de você utilizar uma planta no sistema agroflorestal, né, e no caso por exemplo lá do Amapá que eu estudei a história da entidade do cipó ruído e que que, é as mesmas pessoas, né, por exemplo artesãos e agriculturas usavam aquele cipó diferente, de um conceito diferente, então a gente tinha que amostrar uma população mas não podia também, pela própria distância da Amazônia eu não conseguia trabalhar com muita gente, porque aí que ta você trabalha com muita gente quando você tem uma oportunidade de acessar arquivos de um sistema, entendeu, e quando você não tem? Isso significa que o dado não é bom? Não, se tiver um dado bem especificado, aplicar um bom questionário, é, aí você consegue levantar com tanta precisão o tanto quanto. Porque se você tivesse as especificações e aplicar num grupo de 100 pessoas você pode ter o mesmo resultado que pra 800, entendeu ...

**Daniel** - uhum ...

**Ana Rita** - então acho que é importante trabalhar com número, mas não perder de vista essa visão da análise, porque aí com o número acho importante você ressaltar dentro de um ... foi questionário, foi entrevista, que tipo de método de análise que teve, sei lá, teve um software que trabalha com co-variâncias, com fatores de ... é, com análise multivariável, porque daí você sabe quando se, bom o trabalho com análise multivariável o cara tem condições realmente de abarcar os vários fatores que estão interagindo ali, aí é importante prestar atenção ...

**Daniel** - então nesse sentido seria bom colocar o método de análise também como um dos itens?

**Avelar** - eu acho interessante ...

O elemento 'eficiência' - *texto* - é levantado pela coordenadora, que discorre sobre o que, nesse caso, determina-a numa pesquisa. Dessa forma, outros *contextos* geram significado a explanação e vão alimentando o diálogo. Eficiência, logo se relaciona a 'metodologia de análise', ao 'dado bem especificado', a um 'bom questionário, e ao exemplo exposto 'quando a gente trabalhou com isso'. Eles agregam valor ao significado do que seria eficiência, e conduzem ao argumento de que se deve ressaltar e 'não perder de vista essa visão da análise'. Dessa forma, o argumento sobre eficiência conduz a uma *visão orientada* do grupo, quanto ao grupo proceder à sistematização, evidenciar e deixar claro se 'foi questionário', se 'foi entrevista', o 'tipo de método de análise que teve', se teve um 'software que trabalha com co-variâncias' ou com 'análise multivariável'.

Depois desse momento o grupo encerrou a reunião. A seguir será realizada a discussão dos dados levantados detalhando os pressupostos observados, explicando a relação entre eles e a dinâmica do grupo, compondo o processo de liderança.

#### 4.2.2 Discussão

Caso o processo anterior fosse percebido como partindo de um sujeito individual que age sobre uma estrutura ou grupo de pessoas (visão entitativa, S-O) seria pré-concebido como um processo onde não ocorre a liderança. Entretanto, observa-se que o grupo avança



na construção de diversos significados que acabam compondo o ‘foco’ pela narrativa denominada aqui busca-pelo-foco. Observar o processo dessa forma é questionar, como coloca Foucault, em que condições e através de quais formas o sujeito aparece na ordem do discurso, quais posições ocupa, quais funções exibe e quais regras segue em cada tipo de discurso (1977, apud Hosking, 2005). Nesse caso o discurso é formado pela interdependência de cada sujeito, que agrega elementos, tensões ou distúrbios, mediando dessa forma, a construção dos significados e orientando o grupo ao objetivo. O que torna o processo um processo de liderança, é sua orientação à mudança na medida em que emergem decisões e visões que servem como condutores do grupo ao objetivo. Isso vai ao encontro da afirmação de Yukl (2006, p.291) quando trata sobre a liderança em processos de mudança, em seu livro *Leadership in Organizations*. O autor relata que um dos itens que se deve ter em conta para atingir os objetivos e estratégias nas organizações é consenso compartilhado do significado de palavras e símbolos.

O processo de construção de significados ocorre a todo momento, por toda a organização como pôde ser visto no *macro processo*. O *macro processo* serve como mantenedor da realidade diária do Projeto Amanhecer, construindo o significado e o sustentando dentro daquela *realidade local-histórica-cultural*. Já no caso do *micro processo* descrito, este toma a forma de liderança pela sua orientação para a mudança, gerando uma nova estruturação e construindo significados relacionalmente. O GPTIC insere uma nova dinâmica no Projeto Amanhecer, mas para que esta nova realidade seja institucionalizada é necessário que se transforme circunstâncias em situações compreensíveis em palavras as quais sirvam como “trampolins” para a ação (WEICK *et al.*, 2005, p.409). Esse é o processo de criação do sentido como define Weick (*ibid.*) e que é de fluxo contínuo. Ainda segundo o autor, mesmo as pequenas estruturas e pequenos momentos podem ter grandes consequências.

Dessa forma, é esse poder de inserir novos elementos (*atos/suplementos, textos/contextos*) que o processo de liderança possui, que move as pessoas a um engajamento no diálogo, para definir conceitos, construir orientações e resoluções. Naturalmente, todo processo de construção de significado começa com um ordenamento do caos (WEICK *et al.*, 2005), mas pouco a pouco cria raízes pelo entendimento compartilhado entre os membros. Nesse caso, não há ponto fixo, causal, que defina a liderança. Liderança é pois o fenômeno que ocorre quando indivíduos se engajam num processo interdependente

de construção de novos significados que movam o grupo para novas direções, alterando o equilíbrio cíclico que opera no *macro processo*. Não se trata de como produzir sentido artificialmente, mas como as pessoas atribuem sentido àquilo que as cerca.

Cabe agora recuperar aqui os elementos, ou pressupostos orientadores do processo de liderança observado.

#### ⇒ **Orientação ao objeto do GPTIC**

Verificou-se que o objetivo do Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares - GPTIC, ou sua orientação é a legitimação das práticas executadas pelo grande grupo PA, assim como a iniciação dos terapeutas como pesquisadores e execução de um dos objetivos formais do Projeto Amanhecer. Essa legitimação serve tanto em nível local, para a comunidade que é atendida pelo projeto, como num cenário mais amplo, a legitimação das práticas em termos de profissão e academia científica. Logo, os terapeutas que instituem a pesquisa querem fazer parte dessa iniciativa pioneira, ao mesmo tempo em que tentam institucionalizar a pesquisa de acordo com o objetivo do Projeto Amanhecer. Dessa forma a *orientação ao objeto* do GPTIC articula-se entre **legitimidade**, **pertencimento** e **responsabilidade** quanto aos objetivos do PA.

#### ⇒ **Mediação Relacional**

Enquanto os grupos de pesquisa do GPTIC atuam como *contextos/suplementos* da realidade-local-histórica-cultural, os micros processos que operam dentro destes possuem dinâmica própria. A narrativa busca-pelo-foco, retirada da reunião realizada pelo GPTIC, no qual participaram os dois grupos temáticos que fazem parte daquele contexto, aparece como um *texto* sendo alimentado por diferentes *contextos* ou *suplementos* (HOSING, vários). Explicando melhor, a narrativa é uma ação específica, mas que necessita de suplementações para que faça sentido e construa uma orientação, dê um significado e seja compartilhada por todos. Estes *contextos* aparecem sob a forma de questões como: ‘senso comum’, ‘sistematização de pesquisa’, pelos exemplos apresentados pelos membros, pelas questões de ‘quantidade de artigos’ e ‘tipos de argila’, e assim por diante. Importante suplemento que emerge do diálogo é a *ferramenta* que surge primeiramente como um exemplo, e depois passa a ser construída relacionalmente. Trata-se da tabela de análise. Desse modo a *ferramenta* toma a forma de uma ação específica (*texto*) sendo alimentada por diferentes elementos (*contextos*) que são negociados no processo. Itens como ‘autor’,

‘revista’, ‘método de mensuração’, ‘método de aplicação’, ‘ação investigada’, ‘resultados’ dão uma moldagem final ao instrumento que servirá de guia na coleta de dados da pesquisa do grupo que trabalha com geoterapia.

O diálogo ao ser conduzido ancorando-se em exemplos dos membros traz um caráter pessoal e atua como legitimador dos argumentos expostos. Emergindo no processo, o compartilhamento de histórias pessoais é um recurso potente no diálogo. Estes, consequentemente, geram entendimento e legitimidade a um argumento, pois “enquanto um argumento discutido abstratamente gera contra-argumentos para sua refutação, a experiência pessoal compartilhada adquire um caráter de validade, já que não há como negar uma experiência pessoal vivida” (BORGES, 2007, p.170).

Na medida em que os *contextos* vão emergindo, a busca-pelo-foco vai tomando diferentes colorações, ângulos e variações. Constrói-se aí o direcionamento do grupo na busca relacional por uma solução. A busca-pelo-foco é processual e o foco não está posto de antemão, caso contrário não haveria o motivo para o assunto ser debatido em reunião. Assim, o grupo busca conjuntamente construir o que é o ‘foco’ para a pesquisa com argilas por meio de um processo dialógico e relacional. Não são ações imperativas e unicamente individuais, que permitem essa abertura por parte dos membros.

#### ⇒ **Mútua constituição de ações e atividades**

Neste ponto o caráter de interdependência já pôde ser notado através da explanação feita. No entanto, alguns elementos do processo tomam forma de ações que acabam por influenciar decisões e visões do grupo. No processo observado, *visões orientadas* aparecem pelos relatos de Avelar quando expõe como exemplo o uso da *ferramenta*. A discussão final sobre eficiência também conduz a uma *visão orientada*. *Decisões consequências* são exemplificadas em como o grupo define a sistemática de levantamento de dados, na restrição do campo de ação, ou seja, qual o tipo de argila que deverá ser abordado, e nos itens que irão compor a ferramenta a ser utilizada no levantamento.

Apesar disso, entende-se faltar clareza quanto às definições finais da reunião, sobre aquilo que se convencionou aqui como *mútua constituição de ações e atividades*, o que engloba tanto as *Decisões consequenciais*, quanto as *Visões Orientadas*. Esses são elementos particularmente importantes, porque reforçam aquilo que foi construído em conjunto, objetivando mais firmemente as ações subsequentes do grupo e as possibilidades futuras

alternativas. Ter esses elementos bem claros dá um sentido de resultado final do ciclo processual, no caso a reunião, e uma orientação firme às próximas etapas a se seguir. Deve-se ter em conta, no entanto, o limite da racionalização dos elementos que emergem no processo, e que a sutileza e naturalidade com qual surgem são prevaletentes. No caso da narrativa busca-pelo-foco, tais decisões e visões englobam aquelas embasadas nas trocas de experiências, as definições conceituais, as delimitações de ações a serem tomadas e assim por diante. Mais objetivamente, verifica-se que o grupo define o modelo de *ferramenta* para o levantamento dos dados, e visualiza quais as implicações do uso deste na maneira como está configurado, gerando possibilidades e restrições.

#### ⇒ Contradições e desvios como fonte da mudança

As contradições e desvios como fonte de mudança aparecem quando é discutida a questão do número necessário de artigos para a elaboração de um artigo de revisão. Na contradição-quanto-ao-número-de-artigos, Daniel argumenta que há pouca publicação sobre o assunto, enquanto Avelar enfatiza que não há necessidade de se ter muitos artigos para a realização da revisão e posterior publicação de um artigo. Logo em seguida, levantadas algumas dúvidas sobre o tipo de comunicação utilizada pelo grupo ao tratar sobre o material. Essa assume um tipo de contradição-quanto-ao-tipo-de-argila. Outras pequenas perturbações dizem respeito à amplitude da abordagem do grupo geoterápico e quanto ao número das derivações propostas até o momento.

Embora, em alguns casos a conversa oscile, fugindo do propósito da busca-pelo-foco, esses *desvios* e *contradições* funcionam como construções de *ato/suplemento*, *texto/contexto*, servindo, dessa forma, como uma ‘sintonia fina’ de aspectos que possam encaminhar o grupo ao ‘foco’ buscado. Dessa forma, as “ideias de um interlocutor penetram no diálogo interno do outro como um adversário, assim impulsionando seus pensamentos” (ELIAS, 1994, p.29).

### 4.2.3 Sumarizando

A análise e interpretação anterior dos pressupostos de um processo de liderança demonstram o caráter relacional do fenômeno. Não é objetivo desta análise verificar a eficiência do processo, mas levantar como a liderança pode ser vista em seu aspecto interde-

pendente e difuso, e socialmente construída. No diálogo relatado há um ordenamento que ocorre pela ação comunicativa dos membros, os quais compartilham experiências (grupo que pesquisa plantas e grupo que pesquisa geoterapia), onde emergem elementos no processo conversacional criando um movimento que oscila entre a **dispersão**, **contradição** e **direção**. Explicando melhor, a busca-pelo-foco é alimentada pelos diversos *textos* e *contextos*, *atos* e *suplementos*, moldando o resultado final da reunião, ou seja, construindo e reconstruindo relacionalmente a orientação do grupo. É o processo denominado anteriormente como *mediação relacional*.

Eliminar qualquer elemento dessa análise seria reduzir a perspectiva do processo de construção daquela realidade. Assim, os aspectos dispersos e contraditórios da conversa servem como criadores de possibilidades alternativas de construções dentro daquilo que Hosking (2005) define como interações múltiplas e simultâneas. Não se restringe o diálogo e, dessa forma, há uma abertura e horizontalidade nas relações. Isso pode ser observado pela tendência dos membros em estarem abertos à perspectiva do outro. Em parte, esse aspecto pode estar relacionado ao caráter voluntário dos membros, e devido à ausência de uma estrutura hierárquica mais bem delineada, reflexo da *cultura terapêutica* existente naquela *realidade-local-histórica-cultural*. Dessa forma, nem mesmo o poder do especialista é predominante, por mais que em alguns momentos a conversa oscile pendendo para o lado do ‘especialista informal’ (Avelar) ou para o lado do ‘especialista legitimado’ (Ana Rita). Assim, ocorre uma fluidez nos posicionamentos durante as conversações, negociados na interação gerando, conseqüentemente, ações emergentes. Por essa fluidez, como coloca Borges(2005), a noção de identidade perde seu caráter fixo e inerente e passa a ser tomada como dependente das posições assumidas nas práticas discursivas, sendo, portanto relacional, mais fluida e múltipla.

Pode-se visualizar que a impulsão dos pensamentos gerada pela interpenetração dos diálogos de cada membro ocorre no desenrolar do processo. É o contrário de quando há algum suposto líder, ou alguém revestido dos poderes deste, tentando, por meio de persuasão ou sedução, imputar sua visão aos demais membros. Isso, de qualquer forma, não impede que haja a discordância entre assuntos, pois o aspecto político está imbricado nesta relação, mas infere-se que, por mais que a visão de um membro tente prevalecer, haverá sempre um grau de penetração do diálogo interno de um sujeito ao diálogo interno do outro, formatando o diálogo, acrescentando ou retirando elementos.

Dessa forma pode-se deduzir que a abertura do outro em relação ao interlocutor é diretamente proporcional à criação de diferentes possibilidades de resoluções. Isso quer dizer que, quanto mais um ouvinte estiver aberto ao diálogo externo, maiores serão as possibilidades de realidades futuras alternativas - *Decisões Consequenciais* e *Visões Orientadas*. Porém, o processo é reticular<sup>3</sup> e o ouvinte também é interlocutor, alimentando o diálogo através de suas interações. De maneira inversa, quanto maior a predominância de um membro e sua visão sobre o grupo (*poder sobre*), menores as possibilidades alternativas e maiores as chances de homogeneização e fechamento do grupo.

O processo de as pessoas se encontrarem, reunirem-se, é da ordem da criação de significados os quais possam ser compartilhados por esta comunidade de linguagem. Através da *mediação relacional* são compartilhados entendimentos diversos acerca daquela realidade e o significado é construído no contraste existente entre as diversas opiniões expressadas no processo conversacional. Estes significados são sustentados, criados e re-criados, conduzindo o grupo a ações, ou orientações, decisões consequenciais ou ações orientadas, que conduzem o grupo à construção de um processo de liderança, orientada por um objetivo a ser alcançado. Tal objetivo pode não estar explícito, mas faz parte da orientação do grupo discutida anteriormente. Ou seja, a mudança de um estado X situacional para um estado Y é o que move o encontro daqueles voluntários, discutindo pesquisa, dentro da especialidade das 'práticas naturais', buscando algum avanço para o campo de atuação e a satisfação pessoal de participar deste processo, o que reforça a ideologia geral do grupo. Buscar respostas para as técnicas não deixa de ser uma busca por legitimidade pelo que é praticado e foi aprendido, bem como serve ao objetivo de institucionalizar a pesquisa eficazmente no Projeto Amanhecer.

Dessa forma, o processo de liderança é encarado como construtor de significados. Tais significados servem tanto para **construir orientações** (como, por exemplo: quais as opções de escolha?, que escolhas fazer?) bem como **construir resoluções** (como, por exemplo: que atitudes tomar para resolver problemas?, que atitude tomar para se chegar ao ponto da escolha tomada?). Relativizam-se os aspectos de posição, status e hierarquia, e o poder pode ser visto de maneira dinâmica. Liderança, assim, não é um conjunto de

---

<sup>3</sup>É o que Elias chama de 'fenômeno reticular', pois "cada um dos interlocutores forma ideias que não existem antes ou leva adiante ideias que já estavam presentes. Mas a direção e a ordem seguidas por essa formação e transformação das ideias não são explicáveis unicamente pela estrutura de um ou outro parceiro, e sim pela relação entre os dois". (ELIAS, 1994, p.29)

características particulares de um indivíduo, mas a dependente inter-relação entre estes e os elementos da linguagem, entendida em seu sentido amplo. A partir desta visão, pôde-se notar no processo conversacional que há uma tolerância à ambiguidade, pois em nenhum momento a conversa é desenrolada na direção de uma visão totalitária. O que não quer dizer que não aconteçam flutuações de percepções no processo entre significante e significado. De qualquer forma, quando se aborda o processo, o foco está na inter-relação entre indivíduos, na imagem reticular criada por estes (ELIAS, 1994). Desse modo a ênfase recai sobre estas construções, e são acessadas múltiplas perspectivas conforme se demonstrou.

Na próxima seção será abordada a questão principal desse trabalho, ou seja, como a maturidade pode ser acessada pelo processo de liderança.

### 4.3 A Maturidade em Processo

Nesta seção será explorada a questão chave desse trabalho, ou melhor, de como o processo de liderança conforme analisado anteriormente, pode conduzir a uma maturidade dos membros. Para tal explanação será usado o mapeamento realizado na revisão teórica e sumarizada na metodologia deste trabalho. Nesse mapa o conceito de maturidade delimita-se dentro das dimensões individual/social, psicológica e política. Isso não esgota o conceito, mas serve como guia para operacionalizar esta interpretação. De qualquer modo não enrijece a interpretação, a qual não estabelece pontos fixos dentro deste quadro, mas apura a dinâmica relacional observada. Outro fator relevante é que aqui não se busca verificar se os membros são maduros, mas como o processo de liderança, em suas características conceituais apresentadas, pode levar ou não, à maturidade dentro da delimitação proposta.

#### 4.3.1 Dimensão Individual/Social da Maturidade no Processo

Observar o processo de liderança em suas características relacionais é amenizar a influência de um sujeito *sobre* o outro, encarando a relação em suas construções sujeito-sujeito. É observar as construções criadas continuamente, em que um alimenta a realidade

do outro, e vice-versa, detectando a dinâmica do fenômeno reticular (ELIAS, 1994). Conforme a seção 4.2, pôde-se verificar como os elementos do processo de liderança enfatizam as conexões entre os indivíduos e entre estes e seu contexto. Estes elementos são: a *orientação ao objeto*, a *mediação relacional*, a *amútua constituição das ações e atividades*, as *contradições e desvios como fonte da mudança* e a *realidade local-histórico-cultural*.

Dentro da dimensão individual/social do conceito de maturidade, verificou-se no processo de liderança analisado, que os relacionamentos são cooperativos e há uma tendência dos membros do grupo a se relacionarem em posição de igualdade. As características da *cultura terapêutica* e *espiritual* explicada anteriormente e o aspecto de se tratar de um trabalho voluntário reforçam essa horizontalidade das relações. Isso não leva à conclusão final de que nesse grupo específico ocorra maior maturidade das relações. Entretanto, o movimento que o grupo faz, relacionalmente e de forma voluntária, leva-o a não estar influenciado pela pressão de uma hierarquia delineada, onde se manifestam claramente o *status* dos cargos e a pressão de um poder mais centralizado. Caso houvesse uma hierarquia formal e se utilizasse um modo explanatório (*explanans*) dicotômico de abordar a liderança, estaria se enfatizando o papel de um indivíduo agindo sobre os demais, deixando à margem o aspecto negociado e interdependente entre estes.

Desse modo, o processo de liderança permite criar possibilidades de se observar e modificar a estrutura de relações não agindo de maneira causal (Sujeito-Objeto), mas de maneira relacional (Sujeito-Sujeito). As relações sujeito-sujeito permitem maior atividade do indivíduo dentro da sua comunidade de linguagem, fazendo com que se engaje no processo de construção dos significados que são compartilhados pelo grupo, pois “tão logo o poder é centralizado, tão logo a atenção se focalize sobre um indivíduo, diminuem a coerência e a energia de um movimento” (FERGUSON, 1980, p.204). Pela amenização da perspectiva individualista onde um é o causador e o outro é o tomador da ação, a ênfase recai sobre as relações. Isso possibilita que todos se orientem de forma mais ativa.

Outra implicação, notada pela análise da reunião, é que existe um maior equilíbrio de poder e autoridade. Pelo fato de não haver uma hierarquia formal entre os membros, os voluntários atuam, a princípio, na mesma posição - posição de igual. Eventualmente, quando os aspectos como um conhecimento maior sobre o assunto (especialista informal) se manifestam na condução do diálogo, bem como no momento em que a coordenadora



(especialista legitimada) expressa suas opiniões, as relações tendem levemente a um constrangimento do diálogo. Por outro lado, há sempre um movimento por parte dessa pessoa que momentaneamente se sobressai, a ir em direção ao outro, descaracterizando sua especialidade e promovendo uma abertura ao grupo (ver caso Avelar, quando diz que no exemplo deles, quando diz no entendimento dele). Muito embora não deixem de existir situações em que uma hierarquia se sobressaia (mesmo não formal) influenciando a ação dos membros do grupo, a reticularidade, ou seja, as relações de abertura do grupo possibilitam que novas construções surjam durante o processo. Há pois uma recíproca alimentação entre os indivíduos que tomam a iniciativa de institucionalizar a pesquisa no projeto e os benefícios que a organização promove para cada um. Isso foi tratado anteriormente dentro da articulação entre **legitimidade**, **pertencimento** e **responsabilidade** quanto aos objetivos do PA. Pelo processo de liderança a maturidade do outro não fica restringida, pois não há maturidade se um lado não permite ao outro expressá-la (ARGYRIS, 1968). Conforme observado na reunião, ocorre um movimento que vai do indivíduo para o grupo e do grupo para o indivíduo, e na medida em que os elementos do processo vão emergindo o processo dialógico conduz o grupo a **construção de orientações** e **resoluções**, conforme visto.

No entanto, este movimento horizontal faz parte daquela *realidade-local*, não permeada ainda por uma estrutura hierárquica mais formal. Pode-se especular que na medida em que forem estabelecidas rotinas e papéis mais definidos, possa haver uma tendência a um fechamento do diálogo por parte daqueles, seja por uma necessidade de institucionalizar uma visão unificada de futuro, pelo estabelecimento de processos e rotinas mais bem definidas, ou pela necessidade de maior divisão do trabalho na medida em que o projeto cresça. Na reunião observada isso se confirma quando se verifica que o papel do ‘especialista’ pode restringir certa atividade dos outros membros ou levá-los a certa dependência. Quando os membros se deparam na presença do especialista, o grupo espera algo deste, que alguma resposta seja encontrada através de sua maior experiência ou através de sua especialidade. Opera certa dependência desse indivíduo devido a sua posição e papel desempenhados, o que pode levar o grupo ao ‘pressuposto básico de dependência’ (BION, 1968). No caso do especialista formal do GPTIC, esse tem o papel de coordenador do grupo; no entanto, os membros gerenciam e coordenam os assuntos até o limite no qual a palavra do coordenador é necessária para fazer avançar o assunto.

O processo de liderança, então, quando entendido pela *mediação relacional* cria um espaço ampliado para as vozes envolvidas (HOSKING; McNAMEE, 2007). Não é simplesmente aumentar a aceitação de alguma decisão particular, nem aumentar a qualidade de uma solução consensual como nas tradicionais formas de democracia industrial ou de participação, mas possibilitar a inclusão de diferentes relações, porém equilibradas. Olhar a liderança sob esta forma leva a reconhecer que estamos sempre no meio de realidades relacionais, e isso facilita com que o *poder para* e o *poder com* atuem.

### 4.3.2 Dimensão Psicológica da Maturidade no Processo

Na medida em que os membros dialogam, tornando os significados aceitos e legitimados produz-se um imaginário integrado. Ou seja, pelas características voluntárias do grupo, aqueles que se reúnem para discutir pesquisa e institucionalizá-la no projeto o fazem de maneira espontânea. É diferente do que se houvesse uma imposição para que as pesquisas em terapias integrativas e complementares fossem efetivadas no projeto. Essa espontaneidade faz com que, em certa medida, equilibrem-se as forças que operam na resolução dos problemas enfrentados dentro daquilo que foi visto como **dispersão**, **contradição** e **direção**. Desse modo, cada membro fica empoderado para exercer sua função e busca contribuir ativamente para que o projeto dê certo, que as pesquisas se efetivem naquela realidade.

No processo observado verifica-se que existe grande ambiguidade em como os conceitos são negociados. Entretanto, os significados vão sendo construídos relacionalmente entre os membros. Isso é possível, por existir um ‘espaço transicional’ (WINNICOTT, 1975; SHOTTER, 1997) suficiente que permite que essas construções tomem forma. Dessa forma, observam-se diferentes posicionamentos no diálogo, e a partir destes, novas relações surgem, podendo influenciar novos comportamentos individuais. Ocorre uma espécie de “investigação compartilhada”, na qual novos temas, sentidos e entendimentos são conjuntamente produzidos, o que permite o desenvolvimento de futuros *selves* (RASERA; JAPUR, 2004, p.436). Isso possibilita que constantemente o indivíduo se construa no diálogo, pois, como ressaltado anteriormente, sua identidade pode ser vista de maneira mais fluida e dinâmica.

Follet (1919), há bastante tempo, já havia tratado desta característica circular do

*self*, ou seja, como este se reconstrói permanentemente nas relações. Baseando-se nas ideias de Freud, a autora enxerga o *processo* como um movimento de ‘integrando’ (*integrating*). Para Freud, o poder criativo do indivíduo acontece não quando os desejos dominam o outro, mas quando os desejos unem-se em um todo integrado. Esse é o ego integrado, a capacidade do indivíduo negociar os aspectos externos e internos de maneira completa. Isso é possível porque o processo de integrar em um todo é um processo que não exclui ideias que a princípio são mutuamente excludentes, conforme demonstra a psicanálise Freudiana. Follet, no entanto, expande as ideias de Freud para a dinâmica dos grupos, ressaltando que estes também criam um movimento de integrar em um todo unitário. No grupo observado, pôde-se observar como ocorre a construção de um curso de ação pelos participantes daquela realidade local. Esse processo quando movido pela relacionalidade de seus membros constrói orientações e resoluções antes não existentes. Ou seja, um propósito une aqueles indivíduos para discutir pesquisa em práticas naturais, e por mais vago que este possa parecer, cada um contribui e retira alguma satisfação do processo. Nesse caso, a integração ocorre relacionalmente em virtude do grupo.

The most familiar example of integrating as the social process is when two or three people meet to decide on some course of action, and separate with a purpose, a will, which was not possessed by anyone when he came to the meeting but is the result of the interweaving of all. (FOLLET, 1919, p.1)

De maneira contrária, pode-se deduzir que o espaço aberto de diálogo e, em contrapartida o ‘espaço transicional’, ficaria reduzido caso ocorresse o que Lacan (1983) denomina de ‘discurso do mestre’. O discurso do mestre torna impeditiva a construção de relações tendentes à igualdade hierárquica, nas quais exista uma distribuição e equilíbrio do poder. Dessa forma ele - o discurso - atua não na relação sujeito-sujeito, mas na relação sujeito-objeto. Freud denominou esses tipos de relações como ‘relações especularizadas’, nas quais o outro se encontra preso na imagem do chefe, líder ou herói. O resultado de tal dependência é uma relação alienante. Quando o discurso do mestre ocorre, as relações do diálogo são limitadas a construir mitos e ritos de alienação dos sujeitos-objetos. Dentro deste discurso, a força do imaginário trabalha em prol da alienação dos sujeitos que se alienam no desejo do outro; não lhes é dada oportunidade de falar e expressar seus desejos. Na reunião observada, isso poderia ocorrer caso os especialistas usassem seu poder e influência de maneira demasiadamente incisiva, impedindo que as construções de outros membros se manifestassem.

Assim, ao se entender o processo de liderança relacionalmente categoriza-se a *dinâmica relacional*, reifica-se o processo em si e não as pessoas diretamente. A identidade não fixa pontos dentro do papel desempenhado pelo indivíduo, pois é mais fluida. Assim, as pessoas criam condições de separarem-se linguisticamente do problema, narrativa ou discurso em que estão inseridos, possibilitando que se mude a estrutura de relações. Isso é semelhante ao que Sievers (1994, p.208) denominou de (de) projeções (de) introjeções. Os indivíduos, a partir deste *insight*, operam projeções e introjeções no processo linguístico, em como as relações se constroem e reconstroem pela linguagem, amenizando os efeitos enviesados que surgem quando as relações se baseiam no *poder sobre* os outros. Minimiza-se a ênfase em traços particulares dos indivíduos supostamente identificados como líderes. A onisciência e onipotência destes, em sua posição hierárquica avantajada, cede espaço para as construções grupais de significado e de aspecto relacional da liderança. Maior maturidade pode ser alcançada no momento em que essas aberturas a novas narrativas ocorrem, deslocando o indivíduo através de tal separação linguística. Desse modo, quando os participantes de um processo de liderança agem relacionalmente, fazem com que o significado seja co-construído no grupo. Isso é diferentemente se as ações executadas fossem demandadas por uma visão única e totalitária, que designificasse, ou melhor, levasse o grupo ao que foi descrito como tarefas sisepheanicas, um fazer desatrelado de significado, ou ao estado de *groupthink*, no qual há uma homogeneidade excessiva de pensamento.

Entretanto, não se pode chegar a conclusões sobre até que ponto essa horizontalidade e maturidade podem ser incorporadas no sistema de defesa social em grupos de outros contextos. Deve-se levar em conta que o grupo analisado possuía uma cultura e especificidade próprias que o levam a operar dentro de um tipo específico de relação. O ambiente naquela realidade local é menos competitivo pela característica voluntária, logo menos ameaçador e menos masculinizado, pois os laços afetivos são reflexo da *cultura terapêutica* e da *cultura espiritual*. Há também uma espontaneidade de participação dos voluntários em atuar no micro processo que ocorre no GPTIC. De um lado, essas características levam o grupo a incorporar certos mecanismos de defesa que postergam, ou melhor, denotam certa frouxidão na execução da tarefa (no caso institucionalizar a pesquisa). É o caso da não existência de uma sistematização das reuniões, de não haver uma pauta definida e da existência de uma coordenação mais relaxada. Por outro lado, conforme visto anteriormente, quanto maior a abertura e horizontalidade maiores as rea-

lidades futuras alternativas. Ou seja, perspectivas amplas são exploradas na medida em que há um engajamento e abertura no diálogo.

Além disso, deve-se levar em conta que há uma dialética entre as relações e o indivíduo. Explicando melhor, a construção do processo ocorre na hora, de forma emergente e nesse processo existe um eixo que vai das relações que são geradoras de significados até os indivíduos que incorporam ou não estes significados, misturando-os com suas autoimagens. Cada membro do grupo co-opera neste processo, modificando e incorporando elementos nas relações. Na medida em que se entende os padrões inconscientes que constroem o diálogo e que sistematicamente são reforçados pelas estruturas de poder enraizadas, pode-se substituir essas estruturas pelo entendimento relacional e construtivista existente no grupo. Isso levaria o grupo a acessar maior maturidade, nivelando as relações entre sujeito-sujeito, buscando integrar as buscas por satisfação no grupo. A sintonia consiste então “em levar a efeito o abandono do problemático monstro autogerado - o dragão que se considera Deus (o superego) e o dragão que se considera o Pecado (o id reprimido). Mas essa ação requer o abandono do apego ao próprio ego, e aí reside a dificuldade” (CAMPBELL, 1992, p.128).

Entretanto, isso não pode ocorrer sem certo esforço pessoal em absorver novas formas de encarar o mundo externo, tendendo entendê-lo de maneira menos ameaçadora e, por consequência, dentro de toda complexidade e ambiguidade que dele fazem parte. Nesse caso, o processo de liderança fornece uma perspectiva relativizada dos papéis, que antes se encontravam rígidos pela percepção dicotômica líder-seguidor, sujeito-objeto. Isso permite que a transição do mundo interno para externo ocorra de maneira mais dependente do como se relacionar com o outro sem suprimir suas manifestações, tendendo impor uma espécie do poder do especialista, do cargo, ou seja qual for o elemento que alimente um *poder sobre* ao contrário de um *poder com e entre* os indivíduos .

### 4.3.3 Dimensão Política da Maturidade no Processo

Na dimensão política da maturidade está a capacidade, ou não, de agir orientado pelas faculdades de julgamento, com temperança (*sophrosyne*), e aceitar a pluralidade de relações existentes. Esse agir, quando realizado dentro de tais princípios, possui íntima conexão com a capacidade psicológica de entender o mundo menos ameaçador, dentro

de toda sua ambiguidade, no que se denomina ‘posição depressiva’ (KLEIN, 1969; SIEVERS, 1994; KRANTZ, 1998). Pela observação da reunião realizada, este agir se configura na ‘ação comunicativa’ dos membros. Apesar de não aparecer na fundamentação deste trabalho, fez-se pertinente o uso da Teoria de Ação Comunicativa de Habermas (HABERMAS, 1987) para a interpretação que se segue.

Pelas observações feitas da gravação da reunião, esta ação pode não estar totalmente livre de interferências como preconiza Habermas em sua teoria, mas tende a ocorrer na medida em que os membros se engajam no processo de forma horizontal. Isso ocorre pelo que o autor denomina de ‘interações’, pois é nessa esfera que as normas sociais se constituem entre sujeitos, os quais são capazes de comunicação e ação. Ainda, é na interação que prevalece a ação comunicativa, isto é, “uma interação simbolicamente mediada”, a qual se orienta “segundo normas de vigência obrigatória que definem as expectativas recíprocas de comportamento e que têm de ser entendidas e reconhecidas, pelo menos, por dois sujeitos agentes” (1987, p. 57). Nesse caso, a linguagem ocupa um lugar fundamental no que diz respeito à coordenação de ações, às avaliações éticas e às manifestações subjetivas. Habermas argumenta que a legitimação dos valores - verdade, correção normativa e veracidade - que toda a ação comunicativa pressupõe, não é alcançada por uma racionalidade meio-fim, mas somente pela argumentação em função de princípios reconhecidos e validados pelo grupo. Desse modo, o sentido reside no grupo, e não na imposição causal sujeito-objeto, líder-seguidor.

Outros conceitos que ajudam a entender a ação comunicativa que ocorre no grupo vêm de Weick (1979). O autor utiliza os termos *act*, *interact* e *double interact* para descrever a situação de interação. Agir significa manifestar-se oralmente, expressar vontades no diálogo, que ocorre pela interpenetração contínua. Assim agir, ou *act* é quando alguém diz algo, interagir (*interact*) é quando sequencialmente alguém responde, e dupla interação (*double interact*) ocorre quando há uma tréplica que realiza um ajustamento nas percepções. Interessante notar que o grupo Projeto Amanhecer verificado no macro processo, utiliza o termo “interagentes” para definir as pessoas que são atendidas naquele local. Nesse sentido, a interação é incorporada naquela realidade desde o momento em que se atende, estendendo-se para as relações dentro do próprio grupo.

Dessa forma, o processo de liderança em suas características relacionais, serve como

construtor de significados mediados pela linguagem e seus símbolos dentro de uma *realidade local-histórica-cultural*. Isso ocorre pela participação de todos, os quais validam os valores construídos relacionalmente; ou seja, pela *mediação relacional* o grupo negocia conceitos, os quais são fundamentais para as ações subsequentes. Nesse caso, há a necessidade de um processo democrático verdadeiramente inclusivo, em que as vozes envolvidas não sejam caladas ou privadas de manifestações tanto explícita como implicitamente. Ao se superar estruturas que possam impedir que a interação ocorra de forma livre, pode-se proporcionar que as relações entre os membros ocorram com certa maturidade. O entendimento da relacionalidade dentro do processo de liderança proporciona esse agir reflexivo por parte dos membros desse sistema, influenciando uma relativização das posições ocupadas por estes, anteriormente vistas como fixas e rígidas, impostas por estruturas enraizadas na cultura, permitindo que cada membro se enxergue nas diversas posições assumidas no diálogo. Esse agir comunicativo e a fluidez de identidade que cada um assume possibilitam que as relações sejam orientadas para a pluralidade, ao invés da monalidade.

Logo, participação e maturidade devem ser entendidas como estreitamente vinculadas. “*Like democracy, which is extensively based on participation, participation in a work enterprise can only be based on the prerequisites that a certain amount of its members are allowed to mature, and allow themselves to be mature*” (WINNICOTT, 1950, apud SIEVERS, 1994, p. 56). E a participação, primeiramente deve ser entendida “como um processo social pelo qual grupos ou partes em uma empresa se inter-relacionam de maneira a estabelecerem e manterem uma realidade em comum” (SIEVERS, 1994, p.57, tradução minha). Esse é o papel do processo de liderança, qual seja, construir realidades em comum e promover a liberdade de ação política dentro do grupo e organização, é criar essa dinâmica criativa e construtiva em sentido amplo. Na reunião analisada, pôde-se perceber como o grupo constrói uma realidade em comum quando compartilha ideologias, símbolos e significados pela linguagem. Esse compartilhamento vai além daquele momento específico de reunião, percorrendo um eixo dialógico entre o *micro* e o *macro processo*, levando os membros a se relacionarem e interagirem dentro de um universo simbólico descrito por uma *realidade local-histórica-cultural* específica.

O processo de liderança em sua característica fluída e relacional permite que os sujeitos se expressem, ajam e se engajem relacionalmente, isto é, de maneira a enxergar

essa interdependência existente entre eles e desse modo possam orientar suas faculdades a agir dentro da pluralidade de relações que possam emergir durante uma ‘interação’ (HABERMAS, 1987). Conforme observado, toda ação deve receber uma suplementação (*ato/suplemento, texto/contexto*) para que o significado possa se construir e se reconstruir dentro de uma comunidade de linguagem. Ao entender essa circularidade do processo de liderança e desejando que determinadas construções individuais e grupais agreguem valor ao resultado final, pode-se agir com uma ‘potência relativa’ conforme descreve Laurent Lapierre (1989 apud KRANTZ, 1998). Com isso pode-se desobstruir o caminho para uma ação comunicativa livre, deixando que o poder transite entre os membros, não o situando *sobre* eles, mas de maneira mais ou menos difusa, *entre* estes (HOSKING, 2007).

Ou seja, o processo quando desobstruído de impedimentos na ação comunicativa constrói uma personalidade unificada no grupo (FOLLET, 1919) e quando isso acontece a liberdade aparece. Esse engajamento na ação comunicativa deve superar as estruturas estáticas de relações, que determinam uma parte de cima e uma de baixo. O construto de liderança baseado nas ‘teorias tradicionais’ como este trabalho descreve, é claramente dicotômico, e nesse sentido, não dá conta do movimento processual e dinâmico envolvido na construção da liderança. Como a longo tempo Follet já argumentava, os processos de decisão não ocorrem de maneira linear como usualmente se os percebe, mas por meio do conflito e diversidade e através das interpenetrações que ocorrem entre os indivíduos (FRY; THOMAS, 1996). Assim é o caso do processo de liderança. Logo cabe a aqueles que desejem que ele ocorra de maneira produtiva, desobstruir os elementos que suprimam a diversidade de opiniões, a ação comunicativa livre e o poder *entre* os indivíduos. Levando-se isto em consideração, os indivíduos poderam acessar formas maduras de se relacionar, superando os padrões hierárquicos enraizados em seu ser e adotando uma postura relacional reflexiva em suas ações.

#### 4.3.4 Sumarizando

Cabe aqui sumarizar como o processo de liderança pode contribuir para a construção da maturidade entre os membros do GPTIC.

Na **dimensão individual/social**, o processo de liderança contribui para a maturidade das relações do grupo GPTIC da seguinte forma:



- Mudança de uma ênfase causal (sujeito-objeto) para uma relacional (sujeito-sujeito), ou seja, de uma em que o líder age e outros passivamente acatam, para uma em que os membros tornam-se potencialmente ativos no processo;
- Na medida em que os membros participam do processo, numa articulação entre **legitimidade**, **pertencimento** e **responsabilidade** quanto aos objetivos do PA, ocorre uma alimentação recíproca entre voluntários e organização. As satisfações dos membros não são negligenciadas, ao mesmo tempo em que se busca o atendimento de um objetivo formal.
- Nas relações sujeito-sujeito ocorre relativa independência dos membros, na medida em que não se estabelece uma hierarquia formal, com papéis definidos dentro do grupo.
- Ao construírem relacionalmente os significados dentro do grupo, os membros tendem à posição de igual, contribuindo ativamente nas definições dos conceitos acerca da busca-pelo-foco.
- Os relacionamentos, reflexo da horizontalidade, são cooperativos, tendo-se em conta que o engajamento no processo de construir o grupo GPTIC é voluntário e influenciado também pela sua orientação ao objeto.

Na **dimensão psicológica** da maturidade o processo contribui da seguinte forma:

- No processo de liderança ocorre a ausência do ‘discurso do mestre’, permitindo que se escape dos padrões de relações especularizadas tratadas por Freud;
- Há maior espaço transicional permitido em virtude da ausência de um poder central que possa causar impedimento ou constrangimento da comunicação, ou ainda a dependência de uma figura idealizada (líder);
- O processo leva a uma integração do grupo, na medida em que os indivíduos compartilham experiências e co-constróem os significados no grupo;
- Os significados co-construídos permitem que os indivíduos acessem múltiplas realidades, e desse modo incorporem perspectivas amplas, ao contrário de percepções egoístas.

**Dimensão política** da maturidade no processo:

- Construção dos significados na ação comunicativa dentro do grupo;
- Movimento intermitente de interações orienta a uma pluralidade de relações;
- Relacionalidade fomenta o processo democrático, o qual tem raízes na participação efetiva e está vinculada à maturidade dos membros;
- Potência relativa no agir comunicativo permite que não ocorram interferências na livre comunicação (*sophrosyne*).

# Capítulo 5

## Conclusões

Este é o ponto para se discutir o que foi apresentado ao longo deste trabalho. Não de forma conclusiva, pois como um processo de construção baseado no diálogo, esta pesquisa está aberta às ‘conversas’ que irão surgir. Suscitar dúvidas, elencar defeitos, buscar um diálogo construtivo, fazem parte de um processo, que por mais cuidadoso que seja em seus detalhes, somente arranha a verdade e realidade total de um fenômeno. No caso do fenômeno da liderança, este sempre foi controverso e aqui se buscou, de maneira geral, resgatar um pouco de sua história ao longo do século XX e como algumas das novas abordagens que surgem na atualidade agregam concepções ontológicas e epistemológicas diferentes das abordadas pelas ‘teorias tradicionais de liderança’. Abordagens mais recentes adotam novas formas de enxergar a liderança, promovendo o entendimento das múltiplas realidades que emergem nos processos. Dessa forma, a abertura ao diálogo preconizada ao longo deste trabalho se estende às contribuições que desejem tomar parte neste debate.

Particularmente, esta pesquisa atingiu-me de forma muito interessante. Como uma espécie de mergulho, onde não se sabe ao certo qual a profundidade do rio em que se está entrando, enfrentei momentos de correntezas, quedas gigantescas, turbilhões de água e corredeiras. No entanto, também houve momentos de calma, nos quais predominaram a serenidade e a reflexão. Todos esses momentos fazem parte de uma trajetória percorrida, e estão intimamente relacionados, compondo o todo da experiência ao longo dessa viagem. Parte bastante significativa dessa experiência foi que minha maturidade era constantemente contrastada com as teorias sobre maturidade que estudava. Além do campo,

que serviu de suporte a este estudo, minha narrativa interna e sua ligação com a realidade externa, serviram de apoio à construção teórica deste trabalho. Pude refletir sobre minha história de vida, experiências passadas e como me posiciono perante o mundo. Isso possibilitou ampliar minha capacidade de entendimento próprio e da realidade pela qual estou cercado. Com relação à liderança, tive por diversas vezes conflitos internos, num processo inicialmente desconstrutivo, pois tive que refazer minhas concepções de homem e de conhecimento, para que pudesse chegar a um novo entendimento de mundo, o qual se incorporou das teorias e filosofias estudadas. A mudança propiciada por tal mergulho é análoga a jornada do herói descrita por Campbell (1992). Uma mitologia pessoal que, como no monomito, possui uma partida, momento que antecede e prepara a pesquisa, a iniciação, que trata do processo de abandono do mundo comum e diz respeito à aventura e os percalços ao longo da viagem, e um retorno. Agora é a hora de retornar, retorno que marca a volta para a casa, para o lugar comum, com o conhecimento adquirido ao longo da jornada.

Desse modo, pode-se dizer que como contribuição teórica este trabalho fornece novas interpretações sobre o fenômeno liderança. Em sua característica processual são enfatizadas as conexões emergentes que constroem e reconstroem o fluxo de eventos num processo dialógico orientado a um futuro, a um objetivo. Este objetivo por mais fixo inicialmente apresentado, desdobra-se em ações diferentes na medida em que há o engajamento de outros membros pela linguagem em seu sentido amplo. Há uma interdependência de fluxo contínuo entre os membros e o processo conversacional demonstra isso. Do lado prático, o trabalho apresentado auxilia a demonstrar como uma abertura maior por parte dos membros proporciona alternativas diversas de construções de realidade. O processo democrático é enfatizado quando no domínio da linguagem se permite que o outro manifeste-se de forma plena, isto é, sem imposições de uma visão totalitária, que frustrate iniciativas e leve a uma predominância de um *poder sobre* o outro. Na medida em que o prático percebe estas inter-relações e interpenetrações que ocorrem pela *mediação relacional*, maior a possibilidade que, em se desejando uma maior horizontalidade, se fomente uma abertura para soluções diversas aos problemas apresentados. Dessa forma, amenizam-se possíveis vieses que o poder e a hierarquia possam ocasionar e permite-se que o *poder* seja compartilhado *entre* os membros.

Com relação ao objetivo geral deste trabalho, foram estabelecidos três objetivos

específicos que se articularam de forma a responder a pergunta deste trabalho. Para o primeiro objetivo específico, buscou-se na literatura organizacional e psicanalítica subsídios que delimitassem o conceito de maturidade de modo a poder operacionalizar a interpretação. A partir dessa literatura, o conceito se pautou dentro de três dimensões - **individual/social, psicológica e política** - as quais não aparecem isoladas, mas imbricam-se umas às outras, fazendo parte de um todo que abarca o conceito. De qualquer forma não se buscou enrijecer a interpretação pela categorização dentro destas dimensões, mas delimitar o conceito de acordo com o referencial teórico. Também reconhece-se aqui a difícil apreensão do conceito maturidade e assim este trabalho está aberto críticas que irão surgir. No entanto, pode-se concluir de acordo com a pesquisa realizada, que há uma interdependente relação entre as dimensões propostas. Assim, a maturidade não se encontra somente no indivíduo, mas depende das relações estabelecidas no grupo; também tem origens inconscientes que podem determinar parte do comportamento e das relações em grupo; e está intimamente relacionada ao agir humano balanceado, reflexivo e participativo.

Para o segundo objetivo desta pesquisa, partiu-se de um estudo exploratório das novas abordagens de liderança, as quais entendem o fenômeno de forma socialmente construída (HOSKING, 1988; HOSKING, 2006), distribuída (SPILLANE *et al.*, 2001; GRONN, 2000; GRONN, 2006) e relacional (UHL-BIEN, 2006). Além destes, o trabalho de ENGSTRÖM (no site) também contribuiu para a delimitação dos pressupostos de um ‘processo de liderança’ sob estas novas abordagens. Desta forma, os pressupostos - *orientação ao objeto, mediação relacional, mútua constituição das ações e atividades, contradições e desvios como fonte da mudança e realidade local-histórico-cultural* - foram utilizados para abordar como o Grupo de Terapias Integrativas e Complementares-GPTIC atua como um processo de liderança dentro do Projeto Amanhecer do Hospital Universitário da UFSC. No projeto foram observados como dois processos, denominados aqui de *macro* e *micro processo*, operam e se articulam. O primeiro é responsável pela construção diária da realidade do Projeto Amanhecer, composto por sua *cultura terapêutica e espiritual*, as quais interagem e alimentam ações e suplementações que criam o significado de atuar e ser voluntário naquele local. É o *macro processo* que mantém o equilíbrio cíclico daquela realidade, mantendo coeso o significado compartilhado pelos membros, ou como coloca Hosking (2005) criando “efeitos ou padrões estabilizados”. Tal equilíbrio é alterado quando se incorporam novos elementos (*ações/textos*) gerando novas estruturas e uma

orientação a mudança. Isso ocorre pelas ações do *micro processo* Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares-GPTIC, gerando assim um processo de liderança.

No *micro processo* GPTIC, observou-se uma reunião do grupo, denominada aqui pelo recorte temático busca-pelo-foco. O Grupo de Terapias Integrativas e Complementares-GPTIC cria uma nova dinâmica dentro do projeto, estruturando relações em torno do objetivo de institucionalizar a pesquisa em práticas naturais dentro daquela realidade local. Enquanto o grande grupo - Projeto Amanhecer - possui como *orientação ao objeto* os problemas físicos, emocionais e espirituais, no caso do GPTIC sua orientação passa a ser a legitimação dessas práticas e a execução de um dos objetivos formais do Projeto Amanhecer. Além disso, observou-se que esta orientação está intimamente ligada ao processo de iniciação dos terapeutas como pesquisadores, gerando a espontaneidade dos mesmos pela vontade de participar de uma iniciativa pioneira. Dessa forma a *orientação ao objeto* do GPTIC articula-se entre **legitimidade**, **pertencimento** e **responsabilidade** quanto aos objetivos do PA.

Pela análise da reunião, denominada como o recorte temático busca-pelo-foco, foi observado como os participantes constroem os significados pela linguagem e como isso ocorre de maneira relacional. Há um ordenamento que acontece pela ação comunicativa dos membros, onde emergem elementos no processo conversacional criando um movimento que oscila entre a **dispersão**, **contradição** e **direção**. Esse diálogo é alimentado pelos diversos *textos e contextos, atos e suplementos*, moldando o resultado final da reunião, ou seja, construindo e reconstruindo relacionalmente a orientação do grupo pelo que se denominou *mediação relacional*. O processo de liderança, dessa forma, é encarado como construtor de significados os quais servem para **construir orientações** (como, por exemplo: quais as opções de escolha?, que escolhas fazer?), bem como **construir resoluções** (como, por exemplo: que atitudes tomar para resolver problemas?, que atitude tomar para se chegar ao ponto da escolha tomada?).

Com relação ao terceiro objetivo específico estabelecido, foi observado como o processo de liderança, descrito nos termos anteriores, pode promover a maturidade de seus membros. Delimitado dentro das dimensões propostas do conceito de maturidade, foi abordado como as características relacionais da liderança promovem um nivelamento e abertura das construções entre sujeito-sujeito. As características relacionais do processo

de liderança tendem a nivelar as relações, proporcionando uma abertura ao outro impossibilitada por uma percepção rígida, quando há papéis mais definidos e uma orientação líder-seguidor. Isso se confirma no caso das interações envolvendo o especialista no grupo, podendo se fazer a analogia ao ‘discurso do mestre’ abordado por Lacan. Pela mudança de ênfase proporcionada pelo processo de liderança, a horizontalidade das relações, o maior espaço transicional proporcionado, a recuperação do significado no nível grupal - que o leva à maior integração, à ação comunicativa calcada na participação efetiva e à relativização do poder que passa a estar difuso no grupo - assinalam uma maior tendência a maturidade. No entanto, há que se ressaltar que não se sabe até que ponto o grupo incorpora as concepções apresentadas. Entende-se que certa frouxidão com relação as *decisões consequenciais*, quanto a sistematização de reuniões e um estilo de coordenação mais solta, possam refletir o uso de mecanismos de defesa para evitar a execução da tarefa. Também especula-se que na medida em que uma hierarquia se sobressaia e maior formalização dos objetivos se estabeleça, ocorra um fechamento parcial do grupo. Desse modo, ao se abordar processos de liderança, há que se levar em conta as três dimensões da maturidade, procurando desobstruir os caminhos para uma comunicação livre, consciente e inconscientemente, sobrepujando o ‘discurso do mestre’, as relações sujeito-objeto.

Pode-se concluir que a liderança estudada pelos moldes processuais, permite que as abstrações criadas para entender o fenômeno como funcionando de maneira causal se ‘diluem’, desmistificando o papel do líder heroico e humanizando as relações entre os membros. Humanizar nesse caso é trazer o líder endeusado para a posição humana dos iguais e elevar o seguidor da esfera das coisas para a esfera dos homens. Desse modo a liderança passa a ser entendida como um fenômeno que ocorre entre pessoas e não de um *sobre* o outro. Assim, as projeções e introjeções podem ser (re) construídas diferentemente, alimentando-se o discurso que está por trás das relações dentro das organizações.

De maneira geral este trabalho serve para reavaliar, ou pelo menos suspender momentaneamente, as concepções ontológicas e epistemológicas a respeito do fenômeno da liderança, contribuindo com um novo entendimento da dinâmica relacional envolvida no processo. Mas caso ainda restem dúvidas sobre um dos primordiais sentidos da liderança, vale refletir sobre as palavras de Follet (1970, p.138): “se liderança não significa coerção sob qualquer forma, se não significa controlar, proteger ou explorar, o que ela significa?”. Ela significa *libertar*, responde a autora. E nesse caso, libertar é tirar do caminho os

empecilhos para uma relação horizontal, que ocorra de sujeito para sujeito, recuperando a humanidade perdida daqueles que foram endeusados ou coisificados.

## 5.1 Recomendações

Com base nas limitações impostas e para uma continuidade desta pesquisa são elencadas algumas recomendações:

⇒ Sugere-se novos estudos sobre as dimensões da maturidade, aprimorando os indicadores apontados ou mesmo acrescentando novas dimensões. Eventualmente, sugere-se aprimorar tal categorização, evitando uma rigidez em suas qualificações, procurando agregar dinamicidade e articulação às dimensões.

⇒ Estudos sobre o processo de liderança que trabalhem num período de tempo maior e que contemplem maior variedade das manifestações da linguagem podem agregar maior entendimento do fenômeno em sua característica relacional. A abordagem apresentada neste trabalho pode servir para analisar processos de liderança em comitês, assembleias, colegiados, órgãos de governo etc., grupos onde a manifestação conjunta dos indivíduos ocorra e seja determinante na mudança e transformação da organização, comunidade, cidade ou sociedade.

⇒ Estudos comparativos, utilizando a abordagem processual da liderança e que contemplem maior variedade organizacional podem elucidar como diferentes realidades constroem a mudança e a transformação conjuntamente e como a maturidade pode ser alcançada em cada uma dessas realidades.

## 5.2 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa apresenta suas limitações que podem ser entendidas da seguinte forma:

⇒ A tentativa de acesso a grupos que permitam a gravação de reuniões e dêem acesso a informações, inclusive que possibilitem participação como observador, é outro fator que limitou a pesquisa. Uma primeira tentativa de acesso aos grupos colegiados da Esag foi realizada, porém frustrada pela dificuldade de acesso. Outro fato é que as gravações



dependiam de reuniões que acontecem independentemente da vontade do pesquisador, e de acordo com o cronograma do grupo algumas foram postergadas.

⇒ A pesquisa limita-se a entender o processo de liderança relacionado a maturidade, desta forma deixa de fora a questão da eficiência no processo.

⇒ O conceito de maturidade está amarrado às dimensões propostas, e este pesquisador reconhece certa rigidez desta categorização.

⇒ Há uma dificuldade de se trabalhar com processos; por serem constantemente dinâmicos haveria necessidade de mais tempo. A análise exposta neste trabalho é um pequeno recorte dessa dinâmica. É como se, emprestando a metáfora do laboratório, laminássemos o processo conversacional e o dissecássemos, observando suas nuances, relações, conexões, limitações, falhas e defeitos, vícios de linguagem, e assim por diante, que levam a um fluxo de pensamentos emergentes e resoluções. Sob certo sentido, a limitação está em que esse micro processo é um pequeno pedaço, num período de tempo definido, no qual se definem e articulam alguns assuntos pertinentes ao movimento do grupo. Outras interações compõem o movimento, mas essa pesquisa se limitou a observar esse pequeno pedaço, e ao fazer isso levou em consideração tais limitações. Deve-se indicar que a linguagem, como foi explicada anteriormente, refere-se a diversas ações, indo além da falada. Então, estudos que façam recortes do tempo maiores e cruzem outros elementos de linguagem devem sanar as possíveis limitações que aqui se encontrem.

# Referências

- ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- AGUIAR, O. A. A questão social em Hannah Arendt. *Trans/Form/Ação*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 7–20, 2004.
- AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In: *Recursos Humanos e Subjetividade*. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v. 36, n. 129, p. 637–651, 2006.
- ARENDT, H. *Vida activa: a condição humana*. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- ARGYRIS, C. *Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Agencia Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, 1968.
- BAKHTIN, M. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 12. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2006.
- BARKER, R. The nature of leadership. *Human Relations*, v. 54, n. 4, p. 469–494, 2001.
- BASS, B. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row, 1985.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1985.
- BETTELHEIM, B. *A psicanálise dos contos de fadas*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- BION, W. R. *Experiência com grupos*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1970.
- BORGES, C. C. O construcionismo social no contexto da estratégia saúde da família: articulando saberes e práticas. *Tese de Doutorado em Enfermagem em Saúde Pública da Escola de Enfermagem-USP*, São Paulo, 2007.

- BOWEN, R.; HOSKING, D. M. Reflections on relational readings of organizational learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 9, n. 2, p. 267–274, 2000.
- BROWN, M. E.; GIOIA, D. A. Making things click distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, v. 13, p. 397–419, 2002.
- BROWN, M. H.; HOSKING, D. M. Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements. *Human Relations*, v. 39, n. 1, p. 65–79, 1986.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de Estudos Organizacionais vol.2*. São Paulo: Vozes, 2004.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- BURREL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de Estudos Organizacionais vol.1*. São Paulo: Vozes, 2004.
- CAMPBELL, J. *O Herói de Mil Faces*. São Paulo: Círculo do Livro S.A., 1992.
- CAMPOS, M.; GREIK, M.; VALE, T. do. História da Ética. *CienteFico. Ano II*, v. 1, 2002.
- CHATTOPADHYAY, G.; MALHORTA, A. Hierarchy and modern organisation: a paradox leading to human wastage. *The Indian Journal of Social Work*, Bambay, LII, n. 4 - Special Issue on Management, p. 561–584, 1991.
- CHAUÍ, M. *Convite à Filosofia*. 12. ed. São Paulo: Editora Ática, 2000.
- DACHLER, H. P. Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview. In: *Emerging leadership vistas*. [S.l.]: Lexington Books/D. C. Heath and Com., 1988. p. 261–285.
- DACHLER, P. H.; HOSKING, D. M. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: *Management and Organisation: Relational Perspectives*. [S.l.]: Ashgate/Aveburry, 1995.
- DaMATTA, R. *A Casa e a Rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- DENHARDT, J. V.; CAMPBELL, K. B. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration and Society*, v. 38, n. 5, p. 556–572, november 2006.
- DENHARDT, R. *Theories of public organization*. 4. ed. Wadsworth: Thomson, 2004.

- DOMENEGHETTI, A. M. *Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Esfera, 2001.
- DRATH, W. *The deep blue sea: rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership, 2001.
- ELIAS, N. *A Sociedade dos Indivíduos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.
- ENGESTRÖM, Y. Collaborative intentionality capital: Object-oriented interagency in multiorganizational fields. Center for Activity Theory and Developmental Work Research-University of Helsinki, <http://www.edu.helsinki.fi/activity/people/engestro/>, no site.
- ERIKSON, E. H. *Infância e Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- FERGUSON, M. *A Conspiração Aquariana*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.
- FIEDLER, F. E. *A Theory of Leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FIEDLER, F. E. Validation and extention of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, n. 76, p. 128–148, 1971.
- FIEDLER, F. E.; GARCIA, J. *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Willey, 1987.
- FOLLET, M. P. Community is a process. *Philosophical Review*, v. 28, p. 576–588, 1919.
- FOLLET, M. P. The teacher-student relation. *Administrative Science Quarterly*, v. 15, n. 1, p. 137–148, 1970.
- FRY, B. R.; THOMAS, L. L. Mary Parker Follet: assessing the contribution and impact of her writings. *Journal of Management History*, v. 2, n. 2, p. 11–19, 1996.
- GERGEN, K. J.; THATCHENKERY, T. J. Organization science as social construction: Postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, n. 40, p. 228, 2004.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B. de; SILVA, A. B. da (Ed.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRAEN, G.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, v. 6, n. 2, p. 219–247, 1995.

- GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, Sage, v. 28, p. 317–338, 2000.
- GRONN, P. The significance of distributed leadership. *BC Educational Leadership Research*, Sage, v. 7, 2006.
- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; Y.S.LINCOLN (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 2005.
- HABERMAS, J. *Técnica e ciência como ideologia*. Lisboa: Edições, 1987.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HIRSCHHORN, L. *The Workplace Within: Psychodynamics of Organisational Life*. London: Cambridge Press, 1988.
- HOSKING, D. M. Organizing, leadership and skillful process. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 2, p. 147–166, 1988.
- HOSKING, D. M. Social construction as process: some new possibilities for research and development. *Concepts and Transformation*, v. 4, n. 2, p. 117–132, 1999.
- HOSKING, D. M. Bounded entities, constructivist revisions, and radical reconstructions. *Romanian Association of Cognitive Sciences - Cognition, Creier, Comportament / Cognition, Brain, Behavior*, IX, n. 4, p. 609–622, 2005.
- HOSKING, D. M. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. In: B.SHAMIR, R. P.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (Ed.). *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.
- HOSKING, D. M. Can constructionism be critical? In: *Handbook of Constructionist Research*. New York: Guilford Publications, 2007.
- HOSKING, D. M. Leadership processes and leadership development: reflections from a social constructionist paradigm. <http://www.relational-constructionism.org/pages/publications/articles.php>, no site.
- HOSKING, D. M.; BASS, A. Constructing changes in relational processes: introducing a social constructionist approach to change work. *Career Development International*, v. 6, n. 7, p. 348–360, 2001.

- HOSKING, D. M.; McNAMEE, S. Back to basics: appreciating appreciative inquiry as not 'normal science'. *Al Practitioner*, November 2007.
- HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, n. 16, p. 321–338, 1971.
- HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, v. 23, n. 3, p. 409–473, 1997.
- HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, n. 3, p. 81–97, 1974.
- KETS DE VRIES, M. F. R. What's playing in the organizational theater? collusive relations in management. *Human Relations*, v. 52, n. 6, p. 745–773, 1999.
- KETS DE VRIES, M. R. F. The leadership mystique. In: L.FULOP; LINSTED, S. (Ed.). *Management: A Critical Text*. London: Macmillan Press, 1991.
- KLEIN, M. Sobre a identificação. In: *Novas Direções na Psicanálise, Parte II*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- KORACK-KAKABADSE, N.; KORACK-KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Leadership renewal: towards the philosophy of wisdom. *International Review of Administrative Sciences*, v. 67, n. 2, p. 207–227, 2001.
- KOUSNES, J.; POSNER, B. *The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1987.
- KRANTZ, J. Anxiety and the new order. In: *Leadership in the 21 Century*. Madison, CT: International Universities Press, 1998.
- LACAN, J. *Seminário I: os escritos técnicos de Freud*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- MASSON, J. *Against Therapy*. London: Fontana, 1990.
- MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: \_\_\_\_\_. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. cap. 1, p. 1–34.
- MILLER, E. Dependency, alienation, or partnership? the changing relatedness of the individual to the enterprise. In: *Group Relations, Management, and Organization*. New York: Oxford University Press Inc., 1999.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Política nacional de práticas integrativas e complementares no sus - pnpic-sus. Ministério da Saúde, Brasília, 2006.

- MORAES, M. C. B. *Aspectos essenciais à consolidação de um modelo de Gestão para Instituições de Ensino Superior de Administração Privadas, em ambientes competitivos: um estudo qualitativo em instituições do Rio e São Paulo*. Tese de Doutorado Pós-Graduação Engenharia de Produção UFSC/Florianópolis, SC: [s.n.], 2001.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NANUS, B. *Liderança Visionária*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, november 1987.
- PETTIGREW, A. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, v. 13, n. 4, p. 337–348, 1997.
- PFEFFER, J. *Power in Organizations*. Boston: Pitman, 1981.
- PRICE, T. L. The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, n. 14, p. 67–81, 2003.
- RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. *Caderno de Ciências Sociais Aplicadas*, n. 3, 2001.
- RASERA, E. F.; JAPUR, M. Desafios da aproximação do construcionismo social ao campo da psicoterapia. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 3, p. 431–439, 2004.
- ROSS, L.; RIX, M.; GOLD, J. Learning distributed leadership: part 1. *Industrial and Commercial Training*, v. 37, n. 3, p. 130–137, 2005.
- ROST, J. C. Leadership: a discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, v. 5, p. 129–142, 1995.
- SCHEIN, E. H. *Leadership and Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHUYLER, K. G. The possibility of healthy organizations: Toward a new framework for organizational theory and practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, v. 6, n. 2, p. 57–79, 2004.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday/Currency, 1990.
- SHOTTER, J. Dialogical realities: the ordinary, the everyday, and other strange new worlds. *Journal for Theory of Social Behaviour*, v. 27, n. 2/3, 1997.
- SHOTTER, J.; GERGEN, K. J. Social construction: knowledge, self, others, and continuing the conversation. In: *Communication Yearbook/17*. California: Sage, 1994.

- SIEVERS, B. *Work, Death and Life: essays on management and organization*. Berlin: Walter de Gruyter, 1994.
- SIEVERS, B. Liderança como perpetuação da imaturidade. *Revista de Negócios, Furb*, Blumenau/SC, v. 2, n. 3, 1997.
- SIEVERS, B. The psychotic organization: A socio-analytic perspective. *Ephemera-theory and politics in organization*, v. 6, n. 2, p. 104–120, 2006.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, n. 28, p. 339–358, 1983.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioural Science*, n. 18, p. 257–273, 1982.
- SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, april, p. 23–28, 2001.
- TOURISH, D.; PINNINGTON, A. Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, v. 55, n. 2, p. 147–172, 2002.
- UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, v. 17, p. 654–676, 2006.
- VROOM, V. H.; YETTON, P. W. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973.
- WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. 2. ed. [S.l.]: McGraw Hill, 1979.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409–421, 2005.
- WESTERN, S. *Leadership: a critical text*. London: Sage, 2008.
- WINNICOTT, D. W. *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro: Artmed Rio, 1975.
- WOOD, M. The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 6, september 2005.
- YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, v. 10, n. 2, p. 285–305, 1999.
- YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 6. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.



# 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](#)