

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**HELEN PINHO DE SOUZA**

**A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NA UNICORREIOS:  
LÍDERES OU GERENTES?**

**PORTO ALEGRE**

**2018**

**HELEN PINHO DE SOUZA**

**A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NA UNICORREIOS:  
LÍDERES OU GERENTES?**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

**PORTO ALEGRE**

**2018**

## Resumo

A administração é operacionalizada de acordo com políticas, que buscam compreender o fenômeno em sua totalidade, configurando a prática administrativa conforme suas interpretações da realidade. Assim temos na gerência e na liderança, duas abordagens relevantes para a atualidade. A gerência é a abordagem dominante, seu modo operante, centrado na racionalidade legal (WEBER, 1982), é identificado nas mais diversas organizações, podendo ser entendida como um modelo totalizante, que acaba por cooptar todas as demais manifestações administrativas. Por outro lado, a liderança, centrada na dominação carismática (WEBER, 1982), pode ser vista como uma resposta para a gerência e sua forte hierarquia, principalmente no que tange a “motivação” do trabalhador. Assim, o fomento para desenvolvimento de lideranças, figura como meta na maioria das empresas. Contudo, as políticas que desenvolvem, sustentam e possibilitam a manutenção de cada abordagem são distintas e, em certo ponto, antagônicas. Desta forma, nos questionamos, se a formação proposta pela Universidade Corporativa dos Correios, busca formar líderes – conforme discurso – ou, formar gerentes, como o modelo hegemônico. Para verificar a hipótese, selecionamos a trilha de conhecimento Liderança, da qual uma amostragem, composta por três cursos, foi analisada a luz do conhecimento teórico das abordagens gerencialista e lideracionista. Desse modo, podemos confirmar que os programas de educação da UniCorreios estão em acordo com as políticas gerenciais e, conseqüentemente, formando gerentes.

**Palavras-chaves:** Administração. Gerência. Liderança. Correios.

## **Abstract**

The administration is operationalized according to policies, which seek to understand the phenomenon in its entirety, configuring the administrative practice according to its interpretations of reality. Thus, in management and leadership, we have two relevant approaches for today. The management is the dominant approach, its mode of operation, centered on legal rationality (WEBER, 1982), it is identified in the most diverse organizations and can be understood as a totalizing model, which ends up coopting all other administrative manifestations. On the other hand, leadership, centered on charismatic domination (WEBER, 1982), can be seen as a response to management and its strong hierarchy, especially with regard to the "motivation" of the worker. Thus, the promotion of leadership development figures as a goal in most companies. However, the policies that develop, sustain and enable the maintenance of each approach are distinct and, at a certain point, antagonistic. Thus we question whether the training proposed by the Corporate University of Posts, seeks to train leaders - according to speech - or, to train managers, such as the hegemonic model. To verify the hypothesis we selected the Leadership knowledge track, from which a sample, composed of three courses, was analyzed in light of the theoretical knowledge of the managerialist and leadership approaches. In this way, we can confirm that UniCorreios' education programs are in accordance with the management policies and, consequently, training managers.

Keywords: Administration. Management. Leadership. Post office.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	3
1.1.	OBJETIVO .....	4
1.1.1.	<b>Objetivo Geral</b> .....	4
1.1.2.	<b>Objetivos Específicos</b> .....	5
1.1.3.	<b>Justificativa</b> .....	5
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	7
2.1.	ADMINISTRAÇÃO E AS ABORDAGENS POLÍTICAS GERENCIALISTA E LIDERACIONISTA .....	7
2.1.1.	<b>Abordagem gerencialista</b> .....	9
2.1.2.	<b>Abordagem lideracionista</b> .....	14
2.2.	A FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES .....	21
2.2.1.	<b>Universidade Corporativa</b> .....	24
2.2.2.	<b>UniCorreios</b> .....	29
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	32
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	38
4.1.	ANÁLISE DOS CURSOS .....	38
4.1.1.	<b>Análise do Curso 2: Engajamento</b> .....	38
4.1.2.	<b>Análise do Curso 4: Facilitadores de Aprendizagem</b> .....	44
4.1.3.	<b>Análise do Curso 9: Gestão do Absenteísmo e Incentivo a Presença Produtiva</b> .....	38
4.1.4.	<b>Conclusão Geral das Análises</b> .....	51
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	53
5.1.	CONSIDERAÇÕES .....	53
5.2.	LIMITAÇÕES .....	55
5.3.	CAMINHOS A EXPLORAR .....	55
	<b>Referências:</b> .....	57

## 1. INTRODUÇÃO

O pensamento administrativo no Brasil está diretamente ligado ao gerencialismo. Em verdade, os termos administração (*administration*) e gerência (*management*) são, muitas vezes, utilizados como sinônimos, embora tenham, originalmente, significados inteiramente distintos. Essa confusão terminológica e conceitual ocorre com frequência, tanto na prática administrativa como no campo teórico, bem como no meio educacional. Tal fato pode ser explicado pela trajetória histórica do campo de estudo, mas principalmente pelo fato de o gerencialismo ser a abordagem hegemônica na prática administrativa.

Contudo, apesar de o gerencialismo ter ganho ao longo do século passado o estatuto de abordagem explicativa por excelência do fenômeno administrativo, sendo, nesse sentido, uma explicação totalizante, há autores que questionam essa explicação e tentam “separar o joio do trigo”, como é o caso de Crubellate et al (1999) e Azevedo e Grave (2014), que defendem a ideia de que o fenômeno administrativo tem sido explicado por meio de três conceitos nucleares, no caso, gerência, liderança e política. Outro autor que também procura destacar essa diferença é Warren Bennis (1996), que defende a ideia de que gerentes e líderes são agentes de práticas administrativas diferentes. Para a presente pesquisa, assumiremos tais distinções, embora saibamos que a questão não está de todo solucionada.

Para o contexto introdutório, tecemos algumas relações entre as abordagens e seus elementos caracterizantes, para o encaminhamento inicial do leitor. Assim, nos termos de Weber (1994), temos que o gerencialismo pode ser caracterizado pelo estabelecimento da dominação racional-legal e seus consequentes modos operacionais, ao passo que a liderança se institui pela dominação carismática. Em nosso entendimento, tanto uma quanto a outra podem ser consideradas como modos políticos de organização da vida humana produtiva (AZEVEDO; GRAVE, 2014).

Acreditamos que a administração, suas abordagens e, porventura, ideologias são “interiorizadas” pelos sujeitos quando de sua socialização, seja na educação formal, seja em sua vida cotidiana de cidadão e profissional, conforme aquele processo de construção da realidade social que descrevem os autores Bergman e Luckman (1998, p. 173-195) e que denominam de socialização secundária.

No que diz respeito à educação para o trabalho, as universidades corporativas, veem em uma crescente ascensão, exercendo assim uma atuação sem precedentes nesse processo. Uma vez que, desde os anos 50 e, em especial, a partir da década de 90 as universidades corporativas se posicionaram como atores importantes na educação dos trabalhadores, galgando uma posição de destaque para o seu fazer instrutivo.

Assim, em alinhamento com o cenário descrito e em decorrência de ser a autora funcionária da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios), teremos como objeto de análise da pesquisa a Universidade Corporativa dos Correios (UniCorreios). Com o objetivo de confrontar o fenômeno administrativo, configurado nos modos operativos do gerencialismo e lideracionismo e seus, respectivos, modos próprios de abordar a realidade organizacional nos cursos de formação da UniCorreios.

Diante da percepção dos autores, de que o gerencialismo é uma visão globalizante da administração e os Correios, através de sua universidade corporativa, se posicionam como formadores de líderes, a hipótese de pesquisa aqui sustentada, objetiva averiguar se tal processo se destina não à formação de líderes, como anuncia, mas a formar e reforçar características gerencialistas nos funcionários em treinamento. Assim, ao final da pesquisa, esperamos responder à pergunta:

**Os programas de formação de administradores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos formam líderes ou gerentes?**

## 1.1. OBJETIVO

Para operacionalizar a resposta da questão problema apresentada, definimos os objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa.

### 1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar se os programas de formação de administradores dos Correios – através da Universidade Corporativa (UniCorreios) – formam líderes ou gerentes.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral adotaremos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o conjunto geral de cursos ofertados pela UniCorreios;
- Selecionar, do rol dos cursos, uma amostra para avaliação;
- Analisar os cursos selecionados para identificar se seus respectivos conteúdos apontam para a formação de líderes ou formação de gerentes.

### 1.1.3. Justificativa

Acreditamos que o presente trabalho se justifica, teoricamente, devido à promoção da ampliação da discussão crítica a respeito da hegemonia do gerencialismo, na prática e no campo teórico da administração. Ponto crucial, na opinião dos autores dos quais nos valem, para o desenvolvimento e fortalecimento de uma administração responsável, ética e com capacidade inovadora. Do mesmo modo, vai ao encontro do posicionamento defendido por Severino (2007) para a formação acadêmica de maneira geral:

Quando a formação universitária se limita ao ensino como mero repasse de informações ou conhecimentos está colocando o saber a serviço apenas do fazer. Eis aí a ideia implícita quando se vê seu objetivo apenas como profissionalização. Por melhor que seja o domínio que se repassará ao universitário dos conhecimentos científicos e das habilidades técnicas, qualificando-o para ser um competente profissional, isso não é suficiente. Ele nunca sairá da Universidade apenas como um profissional, como um puro agente técnico. Ele será necessariamente um agente político, um cidadão crítico ou dogmaticamente, consciente ou alienadamente formado (SEVERINO, 2007, p. 32-33).

Ainda no campo teórico, ao caracterizarmos e aprofundarmos o entendimento das abordagens que tentam explicar o fenômeno da administração, estaremos contribuindo para uma visão mais esclarecedora e crítica a respeito da formação de administradores.

Em relação a justificativa no campo prático, primeiramente, ressaltamos o importante entrelaçamento entre o campo teórico e o prático. Para tanto, nos valem do posicionamento de educador Paulo Freire:

Os livros em verdade refletem o enfrentamento de seus autores com o mundo. Expressam este enfrentamento. E ainda quando os autores fujam da realidade concreta estarão expressando a sua maneira deforma de enfrentá-la. Estudar é também e sobretudo pensar a prática e pensar a prática é a melhor maneira de pensar certo (FREIRE, 1979, p. 11).

Assim, buscamos que, nosso desenvolvimento teórico, não se descole da prática. Nesse sentido, nosso objetivo é que o enfrentamento teórico, realmente, seja um estudo também da prática administrativa e das relações estabelecidas nas organizações. Objetivamente, acreditamos que o desenvolvimento de um entendimento claro da administração no campo teórico reverbera pela prática, sendo possível compreender as políticas administrativas defendidas, praticadas e promovidas realmente pela empresa, de modo que percebê-las tal qual são é fundamental para o posicionamento crítico dos profissionais.

Por fim, confiamos que o presente trabalho pode ser uma ferramenta para as universidades, os Correios e a Universidade Corporativa dos Correios avaliarem sua postura, repensarem ou ampliarem certas posições políticas a respeito da formação dos administradores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica terá duas divisões principais. Na primeira, enfocaremos a administração e suas abordagens: a vertente política gerencialista e a vertente política lideracionista. Nessa primeira discussão, além dos autores anteriormente citados, nos apoiaremos nos conceitos fundamentais de Weber (1982, 1999) e Drucker (1975, 1989). De igual importância, a dissertação de Dorival Stefanini (2010), que por meio da análise das ideias de autores como Drucker, Bennis e Follett, situa as abordagens gerencialista (Drucker), lideracionista (Bennis) e política (Follett), no âmbito do pensamento administrativo.

Ainda, de modo a melhor caracterizar a abordagem lideracionista, utilizaremos o autor Buckard Sievers (1996, 1997), que, em nosso entender, de forma singular caracteriza o fenômeno da liderança e o discute no âmbito da administração, assim como Bergamini (1994).

Na segunda divisão, nos dedicaremos à formação de administradores, com destaque às Universidades Corporativas e a UniCorreios. Na qual, nos apoiaremos no livro de Quartiero e Bianchetti (2005) e autores participantes. Para o desenvolvimento a respeito das Universidades Corporativas, além do citado, trabalharemos também com a dissertação de Rúbia Lüdke (2017).

### 2.1. ADMINISTRAÇÃO E AS ABORDAGENS POLÍTICAS GERENCIALISTA E LIDERACIONISTA

Iniciamos a caracterização da administração reconhecendo sua dimensão política e, para tanto, trazemos João Ubaldo Ribeiro:

Enquanto poucos cidadãos se dedicam ao exercício direto daquilo que se pode chamar “atividade política”, todo homem, mesmo na abstenção ou indiferença, tem comportamento político, porque o governo da comunidade onde vive nunca é indiferente ao seu destino e porque o pluralismo da sociedade de que é membro não permite que os seus interesses – de classe ou individuais – sejam partilhados por todos os outros homens. A neutralidade não existe; o apolítico apenas julga existir, pois, em última análise, o fenômeno político é abrangente e globalizante (1969, p. 185).

Ribeiro (1969), elucida, de forma certa, o (des)entendimento sobre a questão da política em nossa sociedade, pois, muitas vezes, ela é vista como uma prática apartada da vida comum, das decisões locais e ordinárias, de modo que sua prática é relegada a um espaço muito específico, ao qual poucos têm acesso ou interesse em acessar. Contudo, o autor também já afirma que a neutralidade não existe e que a política é globalizante. Sendo a afirmação verdadeira, estaria a política em todas as esferas da vida, seja ela na esfera privada ou pública, logo, na profissional. Nesse sentido, a prática administrativa precisa ser reconhecida como uma prática política. Corroborando com a centralidade da política para a administração, trazemos Handy:

O discurso atual consiste em '*ad hoc*racia'<sup>1</sup>, *federalismo*, *alianças*, *equipes*, *delegação de poderes e espaço para a iniciativa*. As palavras-chave são *alternativas*, não *planos*; *possível* em lugar de *perfeito*; *envolvimento*, em vez de *obediência*. Esta é a linguagem da política, não da tecnocracia; da liderança, não da gerência. (...) Em breve, veremos a teoria política tomar seu lugar de direito como uma disciplina básica em nossas escolas de administração. Finalmente, será um reconhecimento de que as organizações são comunidades de pessoas e não conjuntos de recursos humanos (1996, p. 30, grifo do autor).

É simbólico que o autor reconheça a necessidade de se estudar política na formação em administração, porém, concomitantemente, faça uma distinção entre linguagem política, lideracionista e gerencialista, como se essas abordagens administrativas não fossem também políticas. Independente de nossa discordância, acreditamos que a fala reforça, de forma singular, a necessidade desse debate para nossa formação.

Dessa forma, a reafirmação da administração como política, assim como cada uma das abordagens que apresentaremos a seguir, traz luz a esse fato historicamente invisibilizado nas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. A valoração positiva de posturas ditas apolíticas e formalmente neutras, traz consequências nefastas para o desenvolvimento crítico, em todas as esferas sociais. Assim, buscaremos, ao longo do trabalho, reafirmar as posturas políticas que interferem, moldam e sustentam as ações sociais, especificamente, no campo da administração.

---

<sup>1</sup> Termo cunhado por Warren Bennis em 1968, em seu livro "A sociedade temporária". Deriva da expressão latina *ad hoc*, com tradução livre, de "para este". Adhocracia pode ser entendida como um ambiente sem hierarquias definidas, onde cargos e lideranças seriam fluídas. Disponível em: <https://conceito.de/adocracia>. Acesso em: 20 nov. 2018

Ressaltamos, ainda, que a caracterização das abordagens administrativa, que apresentaremos nessa pesquisa, deve ser interpretada como um recurso analítico, indispensável para os estudos teóricos. Contudo, não nos esquivaremos das limitações e características típicas desse método, assim citamos Crubellate e co-autores:

(...) tipologias ou classificações, enquanto esforços conscientes para delimitar determinada realidade, podem ter dois efeitos opostos: podem, por um lado, facilitar a percepção de aspectos semelhantes e aspectos dessemelhantes entre certos objetos (...) procedimentos [que] facilitam conhecer aspectos comuns ou diferentes entre vários elementos que se está abordando. Por outro lado, o esforço (...) pode resultar em simplificação demasiada da realidade com que se lida (...) A tipologia ou a classificação, contudo, enquanto artifício para facilitar a apreensão cognitiva do objeto, dificilmente consegue contemplar mais do que poucas de suas dimensões, resultando em tipos puros, (...) Esses esforços são, desta forma, resultado em grande medida da percepção dos autores que os implementam, não devendo ser tomados e nem ensinados como expressões exatas da realidade, (...) Se é assim, cada classificação não será mais correta ou incorreta que as outras, mas implicará em revelar determinados aspectos e dissimular outros, conforme a percepção e as intenções de cada autor (1999, p. 2).

Assim, nos comprometemos em realizar um esforço consciente para que as simplificações aqui realizadas sejam ferramentas para instigar a crítica e os questionamentos necessários para o desenvolvimento da área.

Por fim, e em acordo com o exposto, informamos que nas subseções a seguir, apresentaremos as abordagens gerencialista e lideracionista, respectivamente. Nosso objetivo é traçar uma delimitação de cada linha de pensamento e atuação, de modo a extrair as principais características que definem suas singularidades.

### **2.1.1. Abordagem gerencialista**

A revisão bibliográfica a respeito do gerencialismo busca trazer os conceitos que permeiam este campo de conhecimento para compor uma base que sustente uma posição crítica sobre o tema. Além disso, essa literatura intenta posicionar a abordagem gerencialista como política, e como tal possuindo mecanismos específicos para sua expressão e dominação.

Importante ressaltarmos, já nesse princípio, que o gerencialismo alcançou um patamar de prestígio tão grande dentro da administração e do sistema econômico

capitalista, que seus pressupostos são comumente vistos como a própria administração ou tão essenciais que acabam por cooptar todas as demais formas de expressão da administração. Assim, ao longo do texto, iremos pontuar essa visão totalizante do gerencialismo e suas consequências. Contudo, primeiramente, vamos buscar uma síntese do surgimento e desenvolvimento do gerencialismo.

Ressaltamos que, historicamente, a ampliação da teorização da administração está imbricada com o surgimento e teorização do gerencialismo, corroborando para uma visão pouco dissociada entre um conceito e o outro, ou como sabemos, a interpretação desses como sinônimos.

Certo é que os registros dos campos de conhecimento se fortalecem no começo do século XX, em consonância com a busca de “respostas mais contundentes (...) para o problema da sistematização do trabalho, (...) em contraposição à forma empírica predominante” (CRUBELLATE et al, 1999, p. 5). Essa busca por ultrapassar o que se classificava como empírico irá fomentar a valorização de conceitos interpretados como objetivos, racionais e eficientes. Ou seja, uma retomada dos conceitos ligados a burocracia weberiana e sua expressão através da dominação legal, conceituada no:

(...) caráter *racional*: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (...).

No caso de dominação baseada em estatutos, obedece-se à *ordem impessoal*, objetiva e legalmente estatuídas e aos *superiores* por ela determinados, em virtude da legalidade formal de suas disposições e dentro do âmbito da vigência destas (WEBER, 1999, p. 141, grifo do autor).

Verifica-se que, por meio da dominação legal e sua expressão na autoridade racional-legal, teremos instituído um meio que se autodeclara impessoal, objetivo e legal, ou seja, moralmente incontestável. Propício assim, a um ambiente em que a lógica operacional será dada da forma que segue: “Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores” (WEBER, 1982, p. 230).

Nesse sentido, vemos que o gerencialismo buscou na burocracia, originalmente limitada ao setor público, os conceitos para legitimar a implementação, em todas as organizações, dos ideais da autoridade racional-legal e seu modo operante. Insta também dizer que, para Weber (1982), o capitalismo encontrou na burocracia a

superioridade técnica, e com ela as principais vantagens de que necessitava para fazer valer suas finalidades acumulativas.

Esses pressupostos gerencialistas são identificáveis tanto na Administração Científica, como na Administração Clássica:

A “engenharia organizacional” das escolas de administração científica (norte-americana) e da administração clássica (europeia), como bem se pode notar, evidencia exatamente a gênese gerencialista do pensamento administrativo, cuja expressão máxima naqueles primórdios talvez tenha sido a conhecida (e ainda hoje, a despeito de possíveis negações, bastante difundida) divisão entre o pensar e o fazer como atribuições próprias de classes específicas de trabalhadores: o pensar sendo responsabilidade dos gerentes, e o fazer responsabilidade dos operários (CRUBELLATE et al, 1999, p. 5).

Nesse sentido, é importante ressaltar essa gênese comum, não só entre as escolas Científica e Clássica, como do gerencialismo e a burocracia, para que entendamos criticamente o paradoxo que é o gerencialismo se colocar, muitas vezes, como uma alternativa à burocracia.

A despeito das semelhanças explanadas, podemos afirmar que a grande inovação do gerencialismo se operacionaliza na citada divisão entre o pensar e o executar, legitimado através dos pressupostos da autoridade racional-legal. E não mais, através das dominações tradicionais, patriarcais e monárquicas ou dominações carismáticas, como a dos líderes religiosos, por exemplo.

Assim, a partir da implementação do sistema de poder gerencialista, temos um novo modo operativo nas organizações, no qual:

A função do administrador, então, era estabelecer da forma mais rigorosa possível os índices ótimos a serem perseguidos pelos operários e, obviamente, se tais índices eram rigorosamente estabelecidos e se eram os “índices ótimos”, não haveria margem para negociação; cabia aos administradores estabelecê-los, e aos operários cumpri-los (CRUBELLATE et al, 1999, p. 7).

Essa concepção, não só da divisão do trabalho, mas de um ambiente contrário a conflitos e negociações, onde uns determinam e outros executam, será o pilar de sustentação do gerencialismo. Colocando a gerência como a parte visionária das organizações, e, conseqüentemente, delimitando o papel dos demais indivíduos nas organizações, como os que executam e não contestam.

A implementação desta lógica hierárquica deixa claro que o gerencialismo não prevê negociações e os conflitos são negados, na medida que essa abordagem se baseie na racionalidade legal, ou seja, será sempre objetiva e, portanto, correta. Assim, por ser a expressão dessa racionalidade, é exaltada como uma forma de

atuação moralmente elevada e justa, onde a contestação aos métodos empregados pela gerência é praticamente nula, ou deslegitimada nas organizações, que:

(...) atribuem a defeitos na estrutura da organização os comportamentos percebidos como inadequados e não decorrentes de resultados da irracionalidade do comportamento dos indivíduos – o comportamento humano não constitui um problema em si (MOTTA; VASCONCELOS, 2006 *apud* STEFANINI, 2011, p. 41).

Sendo assim, fica evidente que a estrutura organizacional tem um grande papel na abordagem gerencialista. Não seria suficiente apenas a definição concreta da posição da gerência no organismo, é preciso que todos os componentes da organização tenham posições delimitadas, com um certo nível de rigidez, largamente disseminado e assimilado como correto e desejável.

Nesse sentido, Stefanini, ao analisar a gerência e seu expoente teórico, Peter Drucker, afirma que, para esse autor, a “autoridade e a responsabilidade [do gerente] são concedidas e legitimadas pela sociedade e consolidadas na estrutura organizacional” (STEFANINI, 2011, p. 86). Assim sendo, é preciso a união dos dois elementos para a perfeita legitimidade do gerencialismo, sendo (1) legitimação pela sociedade – alcançada através da autoridade racional-legal, e (2) consolidação pela estrutura – alcançada através da hierarquia e cargos formais.

Essa legitimidade vinda da sociedade e das estruturas organizacionais, também se manifesta na obrigação da gerência como responsável por “tornar a força de trabalho capaz de produzir cada vez mais ou melhor” (STEFANINI, 2011, p. 86). Essa obrigação, que condiciona uma maximização dos resultados e, que em algum momento, será através do estrangulamento dos recursos – inclusive humanos –, irá necessitar de um componente forte para a manutenção da legitimidade da política gerencialista. Nesse sentido, a comunicação na abordagem é extremamente importante e, como os demais elementos, rigidamente definida:

(...) usa a linguagem de maneira convencional, isto é, o ato de fala é realizado em circunstâncias apropriadas, legitimadas pela responsabilidade que lhe é atribuída no contexto organizacional, respaldada em regras convencionais de autoridade pela posição que ocupa e pelo conhecimento que aplica (STEFANINI, 2011, p. 85-86).

Observando que o formalismo é o centro da ação, a comunicação na gerência não deve ser espontânea. Tanto que, para Drucker (1975), a comunicação possui quatro pontos fundamentais, que normalmente são identificados no erro: (a) ela é

percepção, (b) é expectativa, (c) faz exigências e (d) difere, ou até mesmo se opõe, a informação, embora sejam interdependentes.

Vemos que os três primeiros pontos elencados da comunicação são adjetivos subjetivos: percepção, expectativa e exigências. Em um sistema pautado pela lógica da racionalidade, espera-se que esses sejam itens não desejados. Ainda, o quarto ponto, não nos parece bem uma característica, mas a afirmação a qual não cabe oposição – a informação como oposta, apesar de interdependente da comunicação. Para embasar essa tese, Ducker ressalta as seguintes relações entre as ações:

Enquanto a comunicação é percepção, a informação é lógica. Assim sendo, a informação é estritamente formal e não tem sentido. É impessoal e não interpessoal. Quanto mais puder se libertar do componente humano, isto é de coisas como emoções e valores, expectativas e percepções, tanto mais válida e de maior confiabilidade ela se torna. Na verdade, ela se torna cada vez mais informativa (1975, p. 536).

Sendo a comunicação, para o autor, algo tão humana, e por isso com alto nível de irracionalidade, o gerencialismo limita essa comunicação no que conceitua como informação. A restrição busca trazer novamente racionalidade e objetividade para a ação, eliminando assim tudo o que não for objetivo e útil para uma determinada tarefa, estabelecendo um cenário onde:

A organização baseada na informação não é permissiva: é disciplinada. Requer liderança decisiva e forte; (...) O que a organização baseada na informação exige (...) é uma liderança que respeite o desempenho, mas requeira autodisciplina e responsabilidade vertical para cima, desde o supervisor de primeira linha até a alta administração (DRUCKER, 1989, p. 201).

Ou seja, a comunicação gerencialista retroalimenta o seu próprio sistema de legitimidade. O discurso gerencial se dá em sentido vertical, através dos canais formais e, conseqüentemente, reforça o sistema.

Ainda, a forma de interação oficial é exaltada não só por ser a manifestação do que se considera racional e legal, mas por que, para a gerência, a comunicação é incapaz de alcançar os objetivos das organizações, uma vez que: “Não se pode comunicar para baixo nada que esteja ligado à compreensão, e menos ainda à motivação. Isso exige comunicação para cima, “no sentido ascendente” no sentido daqueles que percebem para aqueles que desejam atingir a sua percepção” (DRUCKER, 1989, p. 539). Vemos que, novamente, temos a delimitação de uma verdade racional e objetiva, na qual a comunicação é reduzida à informação, através de parâmetros racionais e lógicos, ou seja, sem espaço para contestações.

Assim, uma visão política centrada na abordagem gerencialista prima pela racionalidade, pelo conhecimento formal e pela postura tecnicista, onde a gerência e os gerentes são dotados de poder intervencionista. A gerência é sustentada pela crença na dominação racional e na legitimidade da autoridade racional-legal. A centralidade na hierarquia e na divisão entre gerentes e trabalhadores fornece a estrutura necessária para a sistematização do gerencialismo. Por fim, a negação de conflitos, quer dizer, da necessidade de negociação, possibilita que a comunicação seja substituída pela informação, vertical e formal. Assim, acredita-se que através dessas estruturas que os indivíduos são guiados, objetivamente para a eficiência e eficácia de seu trabalho.

Em suma, o que caracteriza a gerência, seriam:

**Tabela 1 - Características Abordagem Gerencialista**

<b>Características</b>
Dominação Racional – Autoridade racional-legal
Divisão entre Planejamento (gerentes) e execução (trabalhadores)
Estrutura organizacional hierárquica
Negação do conflito e negociações
Comunicação formal – Informação

### **2.1.2. Abordagem lideracionista**

Igualmente à abordagem gerencialista, a revisão bibliográfica a respeito da liderança busca trazer os conceitos que permeiam esse campo de conhecimento a fim de compor uma base que sustente uma posição crítica sobre o tema. Além disso, essa literatura intenta posicionar a abordagem lideracionista como política, possuindo mecanismos específicos para alcançar o poder e o domínio pretendido.

Originalmente, a abordagem lideracionista está ligada à autoridade carismática descrita por Max Weber. O carisma, ponto central da concepção de líder weberiano, foi conceituado pelo autor como sendo o “contrário a todo domínio (...) o oposto de toda economia ordenada” (1982, p. 286). Assim, para Weber, o líder estaria muito mais próximo de um revolucionário do que de um burocrata, ou, mais especificamente, de um administrador em ação em prol de uma organização:

A dominação carismática significa uma rejeição de todos os laços com qualquer ordem externa, em favor da glorificação exclusiva da mentalidade genuína do profeta e herói. Daí, sua atitude ser revolucionária e transpor todos os valores; faz com que um soberano rompa todas as normas tradicionais ou racionais: 'Está escrito, mas eu vos digo' (1982, p. 288).

Dessa forma, podemos afirmar que a postura do líder weberiano é libertária por excelência. A priori, o líder baseia-se nas suas crenças para buscar a mudança radical de um sistema e/ou situação. Ou seja, sua ação possui profunda ligação com seus ideais, suas crenças e seus objetivos como indivíduo, motivo pelo qual, originalmente as lideranças carismáticas eram entendidas como personalidades marcantes nas religiões ou na arena política.

Contudo, é preciso compreender que a liderança, exaltada nas organizações burocráticas, está inserida no modelo gerencialista e assim, muitas vezes, acaba por estar mais de acordo com o modo operante do gerencialismo do que do ideal da liderança. Afirmamos que a liderança está inserida no modelo gerencialista, porque a política gerencialista forma um arcabouço, de certa forma globalizante, na qual todas as organizações estão imersas, independente da consciência ou não desse fato. Trazendo assim, várias implicações para a teoria e a prática da liderança, as quais iremos pontuando na medida em que avançamos no estudo bibliográfico.

Retomando a discussão a respeito do carisma, temos em Cecília Bergamini a inserção da visão dos liderados para a formação do conceito da liderança carismática:

(...) a liderança carismática é entendida muito mais como o resultado das percepções que os seguidores possuem sobre o líder (...) essas percepções o descrevem como alguém que consegue mudar aquilo que é convencional, influenciando os demais pelo fato de conseguir articular suas próprias motivações com as necessidades dos demais (...) seguindo essa linha de raciocínio, ao exercer seu poder, o líder está utilizando sua habilidade de conseguir influenciar a cultura das organizações (1994, p. 125).

O entendimento da liderança como uma via de mão dupla nos direciona para um entendimento menos limitante dos demais indivíduos que compõe uma organização, que passam a ocupar, assim, uma posição ativa. Entretanto, a autora destaca que a inclusão dos liderados, como parte fundamental do estudo da liderança, não é consenso entre os teóricos:

(...) a maioria dos trabalhos publicados continua considerando o liderado como tipicamente passivo diante da ação consciente e racional do seu superior. No geral, omite-se o fato de que o vínculo da liderança possa seguir um processo de direção dupla tanto descendente como ascendente (BERGAMINI, 1994, p.156).

Nesse sentido, a invisibilidade dos trabalhadores que não compõe a cúpula administrativa também pode ser considerada um efeito do pensamento gerencialista, tendo em vista que é uma expressão de organizações fortemente hierarquizadas. Burkard Sievers, ao criticar essa realidade, define como o resultado da “(...) ficção, segundo a qual os trabalhadores não sabem administrar e os administradores não precisam trabalhar” (1996, p. 43). Contudo, é preciso ressaltar que a predominância de dogmas gerenciais na liderança tende a ser camuflada ou negada no discurso empresarial, tendo em vista que há uma tendência, ou um objetivo, de separar assepticamente os conceitos de liderança e gerência. O que nos faz compreender que socialmente a liderança é valorizada mais positivamente que a gerência, assim, mesmo que apenas no discurso, as organizações primam por serem vistas como lideracionista, embora estejam totalmente submetidas a um tipo de lógica gerencialista.

Acreditamos que precisamos reconhecer que as relações são mais complexas, que nossa realidade é fruto de embates políticos, sociais e econômicos. Como informado na abertura desse capítulo, as simplificações podem tornar-se limitações exacerbadas (CRUBELLATE et al, 1999). No estudo das teorias gerais da administração, por exemplo, temos essa tendência, interpretando, muitas vezes, cada escola como um novo degrau histórico, separado profundamente do anterior e do seguinte. Contudo, o desenvolvimento é mais intrincado do que uma linha temporal, na qual avançamos de uma classificação para outra. Temos muito mais coexistência na realidade do que dá conta a teoria, assim como em determinados períodos temos predominância tão grande de certos pensamentos que esses penetram em todas as outras formas de expressões, como o sistema econômico capitalista atual e sua expressão no gerencialismo empresarial.

Assim, nos parece reducionista tratar a figura do líder, persona da liderança, como uma alternativa oposta ao gerente, persona do gerencialismo. Negando as influências gerenciais no conceito de liderança empresarial. No entanto, esse discurso é fortemente defendido por autores da área, sendo frequente encontrar em diversas literaturas listas que colocam líderes e gerentes como opostos, a partir de características primordialmente comportamentais. Para exemplificar, trazemos um fragmento do conceituado autor lideracionista Warren Bennis:

### **LÍDERES, NÃO GERENTES!**

Tendo a considerar as diferenças entre líderes e gerentes como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele (...)

- O gerente administra, o líder inova.
- O gerente é uma cópia, o líder um original (...) (1996, p. 42, grifo do autor).

Entretanto, reconhecemos que conceituações são importantes. Nesse sentido, o citado autor afirma que os líderes possuem três qualidades básicas: a clareza de objetivos, a confiança e a esperança. Características essas fundamentais para "criar a arquitetura social na qual ideias, relações e aventura podem florescer" (BENNIS, 1996, p. 11), sendo a arquitetura social o conjunto dos principais elementos de uma organização: "suas origens; seu princípio operativo básico; a natureza de seu trabalho; a administração de informação, tomada de decisão e poder; influência; e *status*" (BENNIS; NANUS, 1988, p. 99, grifo dos autores). Como não é factível esperar que cada liderança irá criar um novo conjunto base para as organizações, compreendemos que eles também trabalharão com a manutenção desse conjunto de características denominadas, pelos autores, como arquitetura social.

Como objetivo final para os líderes, Bennis (1996) define o florescimento de relações e aventuras, que interpretamos como um conceito mais lúdico, que trava uma conexão com o conceito do líder carismático weberiano e, novamente, como aquele personagem oposto ao gerente, ao passo que não se espera que gerentes criem aventuras, nem mesmo relações. Em verdade, as estruturas hierárquicas servem para invalidar essas necessidades.

Assim, pensando em uma ordenação que corrobore para os fins de análise teórica, podemos colocar a gerência e a liderança como pontos equidistantes entre si e, para fins puramente conceituais, conseguimos posicionar os autores em pontos entre as extremidades. Em nossa análise, as teses defendidas por Warren Bennis (1988, 1996) e Burt Nanus (1988) aproximam-se da visão gerencialista, chegando mesmo a quase confundir-se, enquanto Bergamini (1994) e, especialmente, Sievers (1996, 1997), aproximam-se expressivamente de uma concepção de liderança mais puramente definida.

Dando sequência a nosso estudo, Bergamini (1994) e Sievers (1997) teceram diversas críticas que objetivaram dar suporte para a superação da hegemonia da visão gerencialista e o avanço da abordagem lideracionista, como possibilidade para mudanças organizacionais. Sievers, em sua crítica contundente à conversão da

liderança em uma tecnologia de manipulação no âmbito das organizações econômicas, afirma:

Comparar os conceitos de liderança com a troca de marcha (...) pode parecer em princípio por demais pejorativo e cínico, mas minha revisão da literatura logo revelou que a rigor era esta a imagem oferecida seriamente para se descrever o que alguns autores, sem dúvida, julgam ser a realidade da liderança (1997, p. 18).

Para o autor, o conceito de liderança foi sendo reduzido ao longo do tempo, trazendo sérias consequências para o entendimento do próprio fenômeno da liderança. Nesse sentido, o autor retoma a crítica de Dickson, que afirmava que o papel dos cientistas sociais foi “redefinida ‘para que eles expliquem por que é ‘natural’ que as coisas devam ser como são e assim permaneçam”” (DICKSON, 1974 *apud* SIEVERS, 1997, p. 18). Pensamos que o mesmo paralelo feito pelos autores sobre os cientistas sociais, pode ser aplicado a liderança no contexto gerencialista, uma vez que nesse ambiente sua natureza revolucionária e libertária é usurpada, tornando-se mais um elo para justificar o *status quo*.

Seguindo na crítica do reducionismo que a liderança vem sendo submetida, Sievers instiga a denúncia de que a liderança está sendo dilapidada, comprometendo sua contribuição para o desenvolvimento social do trabalho e, conseqüentemente, dos trabalhadores. Afirma, ainda, que uma visão limitante da liderança estará fadada a encontrar apenas um tipo específico de interlocutor, ou grupo social:

(...) a liderança, enquanto conceito científico e também enquanto fenômeno social, perdeu quaisquer implicações holísticas. A liderança foi reduzida a uma categoria comportamental que se relaciona exclusivamente com díadas ou pequenos grupos. Como tal, ela de algum modo reflete e confirma uma das ficções contemporâneas de que nem as instituições em que vivemos e trabalhamos nem a sociedade circundante são suscetíveis de compreensão (LAWRENCE, 1979 *apud* SIEVERS, 1997, p. 18).

Nesse fragmento, o autor avança em sua crítica de que a liderança, tal qual vem sendo usualmente caracterizada nas teorias organizacionais, nada mais é do que um instrumento político importantíssimo para a manutenção dos poderes postos, pois uma vez que acreditamos que a realidade é apenas fruto do caos, compreendê-la, criticá-la ou buscar modificá-la são esforços sem sentido. William Bridges corrobora com esse posicionamento de que a liderança tem sido ferramenta para a manutenção do *status quo*:

A ideia que as pessoas têm sobre liderança reflete os valores e as preocupações mais gerais de sua época. Toda geração se rebela não apenas

contra determinados líderes, mas também contra o próprio estilo de liderança por eles adotado. Atualmente, estamos reagindo ao estilo 'patriarcal' (...) O executivo de estilo militar não apenas predominava naquela época mas era apropriado a ela. É evidente que tal líder não é tão adequado hoje (BRIDGES, 1996, p. 37).

Contudo, nos concentrando na afirmação de que cada geração acaba por ter as lideranças que refletem os valores de sua época, podemos refletir sobre quais lideranças seriam adequadas para o presente. Em certa medida, as estruturas patriarcais realmente estão sendo contestadas e enfraquecidas, assim entender qual estrutura daria conta da sociedade contemporânea é um exercício interessante para elencar possibilidades. Brigdes complementa sua análise com uma constatação bastante pertinente a respeito do desalinhamento entre discurso e prática: "Muitas organizações estão tentando se tornar flexíveis e 'reativas' em termos comportamentais sem admitir quanta inflexibilidade e falta de reatividade são geradas em suas estruturas e sistemas" (1996, p. 39).

A forte hierarquia e, conseqüentemente, a inflexibilidade por ela gerada, é característica central do gerencialismo. Assim, é compreensível que os indivíduos mobilizados com a abordagem lideracionista irão se posicionar contrários, ao que na prática, é uma barreira para a implementação de sua política organizacional. Contudo, como as demais características do gerencialismo, a sua superação exige um caminho árduo. Vejamos o paradoxo pontuado por Sally Helgesen, entre perceber um fato e assimilar o contexto: "(...) o estilo de liderança de cima para baixo, hierárquico, é largamente percebido como fadado ao fracasso, mesmo por aqueles que não estão absolutamente seguros do porquê disso" (1996, p. 47). Nesse sentido, o desenvolvimento de lideranças figura no topo dos objetivos da maioria das organizações e seus programas de treinamento. Contudo, há muitos pontos de conflitos entre o discurso, a prática e entre o que as organizações precisam e o que suas estruturas ofertam de mobilidade. Culminando na dualidade entre o desejo das organizações de formar líderes e sua necessidade de manter as estruturas vigentes, diz Sievers:

O discurso essencial do administrador é dirigido à unidade das ações e, este fazer, é dirigido à reflexão com apelos recíprocos de afetividade e de emotividade. De um lado, o discurso tende a encorajar o surgimento de novas lideranças, informais, em benefício da unidade e, por outro, tende a desencorajar e neutralizar lideranças que colocam em risco a unidade pretendida (SIEVERS, 1997, p. 47).

Ou seja, as lideranças só são aceitas e incentivadas se embasarem a política da gestão em exercício, mostrando novamente como o modelo lideracionista, valorizado atualmente, está intrinsicamente ligado ao gerencialismo e sua manutenção da ordem social posta. Nesse sentido, também precisamos rever nossa lógica de ação, uma vez que contestamos a postura gerencialista em funcionamento, sempre vertical e em sentido descendente, percebendo-a como ineficaz com as relações que as organizações estabelecem. Ao mesmo tempo e, contraditoriamente, buscamos a alteração da lógica organizacional a partir da liderança, ou seja, com o mesmo viés hierarquizado. Sendo que, enquanto predominar a visão a respeito dos trabalhadores em geral como incapazes, imaturos, passivos, entre outras características limitantes, possivelmente não se conseguirá estabelecer novas relações:

Desde os primórdios da industrialização, os trabalhadores, principalmente, tem sido considerados ineducados, imotivados, e excessivamente imaturos para administrarem-se em seus papéis de contribuidores para uma tarefa comum: inventaram-se métodos de controle, de início bem concretos, e depois cada vez mais abstratos e sofisticados, para impedir que a imaturidade dos empregados interferisse demasiadamente no interesse dos empregadores de ganhar e ou maximizar seu lucro (SIEVERS, 1997, p.23).

Assim, podemos pensar que, sem alterar o entendimento a respeito dos trabalhadores, nunca estaremos aptos a praticar uma verdadeira liderança, pois se compreendemos que os trabalhadores não são capazes ou maduros o suficiente para exercerem suas funções, necessariamente voltaremos aos mecanismos gerenciais de controle.

Do exposto, concluímos que liderança precisa encontrar os meios para dar o “salto” evolutivo necessário para sua independência do gerencialismo. Nesse sentido, Sievers propõe que tornemos “a liderança de novo um mito para descobrir novos sentidos de orientação” (1997, p. 19). Vislumbrando que assim sairemos desse estágio mecânico – voltando a metáfora inicial do autor, de troca de marchas em um automóvel –, para um ambiente que nos permita uma visão ampliada, que não negue a complexidade das relações humanas, em especial, no campo do trabalho do século XXI. O autor também marca ser fundamental “lembrar que a liderança é uma qualidade humana mediante a qual as pessoas estabelecem relações entre o mundo interior e o mundo externo e a realidade dos outros, com o objetivo de realizar uma tarefa em comum” (SIEVERS, 1997, p. 19).

Traçando um paralelo entre as lutas no campo social, entendemos que os avanços sociais, concretizado através das conquistas de direitos civis de grupos marginalizados, a implementação de ações afirmativas, entre outros, são conquistas das minorias. Ou seja, o elo mais fraco pressiona o poder instaurado para avançar em suas conquistas. É nesse sentido que afirmamos que a liderança precisa encontrar frestas que permitam ultrapassar as barreiras do gerencialismo, que no mercado organizacional representa o *status quo*. Ao mesmo tempo, ratificamos a importância de manter as posições críticas, conforme o alerta de Sievers sobre a luta focada apenas no avanço da participação nas esferas organizacionais: “metaforicamente, a participação pode ser vista como uma discussão sem fim sobre a qualidade e o tamanho dos grilhões dos trabalhadores, enquanto se negligencia a tragédia da prisão em si e de suas consequências” (1996, p. 39).

Em suma, as características elencadas como basilares para classificarmos um discurso como lideracionista, são:

**Tabela 2 - Características Abordagem Lideracionista**

Características
Autoridade Carismática
Lideranças difusas
Estrutura horizontal não hierarquizada
Trabalhadores como capazes
Estabelecimento de relações e negociações

## 2.2. A FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

Compreendemos que o conjunto de ações em prol da educação, do treinamento e da formação em geral não são processos neutros. Há sempre posições políticas envolvidas, fato esse a qual não estamos valorando negativamente ou positivamente, sendo simples constatação. Contudo, fundamental em uma sociedade que enaltece posições ditas apolíticas e isentas, o que consideramos ineficaz. Assim, vemos como central entendermos que organizações de ensino buscam desenvolver, implementar, fomentar ou perpetuar posições e concepções sociais, de forma mais ou menos transparente, de acordo com a posição política de cada instituição.

Entendemos, por exemplo, que essa posição é contrária a ideologia do tecnicismo, apregoado pelo gerencialismo – p. ex. a educação eficiente para os administradores –, que busca promover um politicídio na formação acadêmica em Administração. Entretanto, acreditamos ser preciso assimilar que a negação do viés político não o impede de fazer parte da conjuntura social, em todas suas manifestações, porém aniquila sua discussão e compreensão. Ou seja, não fazemos uso de um mecanismo poderoso para nossa formação como indivíduos e coletividade, ao mesmo tempo em que esse não deixa de incidir sobre nós, influenciando e moldando nossa realidade.

Em termos histórico, partimos de um cenário onde a educação era de responsabilidade de instituições de ensino, basicamente religiosas, governamentais ou de instituições filantrópicas, para uma inserção cada vez maior de instituições privadas, culminando, na década de 50, com a abertura das Universidades Corporativas, sendo talvez o marco mais contundente da presença do mercado de trabalho no setor educacional.

Assim, em nosso entender, esse desenrolar do sistema educativo está, intrinsecamente, conectado com o mercado de trabalho, dificultando a identificação de quem serve a quem. Somos condicionados a acreditar que as organizações de ensino formam os indivíduos que entrarão no mercado de trabalho, invisibilizando que essa relação é muito menos linear, onde forças políticas estão em constante conflito e negociação.

Fleury (1993 *apud* QUARTIERO; CERNY, 2005), ao comentar sobre o paradigma emergente dos anos 90, da integração e flexibilidade, afirma que ser flexível é expresso através da capacidade de conduzir inovações tecnológicas em um meio de incertezas. Dessa forma, desde sua teorização até a atualidade, a problemática mercadológica gira em torno desse paradigma, em maior ou menor grau, ser integrado e flexível. Contudo, vamos retroceder um pouco na história para uma melhor compreensão da linha de raciocínio, vejamos:

Comparativamente, podemos dizer que o período áureo do modelo de organização do trabalho taylorista-fordista foi marcado pelo desprezo dos dirigentes empresariais à educação, frente ao pouco conhecimento necessário para o trabalhador exercer a sua função (BIANCHETTI; QUARTIERO, 2005, p. 26).

Enquanto o modelo de produção não exigia trabalhadores com maior conhecimento formal, a educação não se mostrava uma preocupação das

organizações empresariais. Ao passo que, com o declínio do modelo taylorista-fordista, mesmo que prioritariamente no campo discursivo, há um movimento em prol da valorização da educação e essa “torna-se o elemento central na discussão sobre o futuro do **trabalho**” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 26-27, grifo nosso).

As mudanças no modo operante das indústrias e mercado de trabalho em geral, é expressa em imediatas demandas de mudanças nos planos educacionais:

Esta nova configuração do mundo organizacional-produtivo vai apresentar novas demandas, com ênfase no papel da educação para o sucesso e possível inclusão dos países em desenvolvimento na economia globalizada, visando torná-los competitivos frente a um mercado cada vez mais instável e exigente. Dito de outra forma, o aumento da escolaridade e das habilidades básicas dos trabalhadores parece se tornar a condição imprescindível para a inclusão de inovações tecnológicas e organizacionais necessárias para a recuperação das economias nacionais em desenvolvimento (CAMPOS; SHIROMA, 1997 *apud* QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 29-30).

Na citação, os autores, lançam mais um viés dessa equação, e talvez, o mais perverso, as exigências do mercado de trabalho são lançadas sobre os sistemas educacionais e governos, não havendo a resposta que esse considera adequada, esses tornam-se os responsáveis pela expressão do sistema capitalista nas sociedades. Assim:

A educação carrega hoje um fardo muito pesado. Em uma época de escasso ou nenhum crescimento líquido e desemprego em massa, o discurso oficial responsabiliza a educação por ambas as coisas. Ao colocar ênfase na centralidade das reformas educacionais para continuar ou melhorar na competição internacional, está-se afirmando que se o país não vai melhor é por culpa do sistema educacional. Ao insistir permanentemente do desgastado problema do “ajuste” entre educação e emprego, entre o que o sistema escolar produz e o que o mundo empresarial requer, está-se lançando a mensagem de que o fenômeno do desemprego é culpa dos indivíduos, os quais não souberam adquirir a educação adequada ou dos poderes públicos que não souberam oferecê-la; mas nunca das empresas, embora sejam essas que tomam as decisões sobre investimentos e emprego e que organizam os processos de trabalho (FERNANDEZ ENGUIITA, 1997 *apud* QUARTIERO; CERNY, 2005, p.30).

Nosso objetivo é demonstrar que não é possível pensar em educação e, mais especificamente, em formação de administradores, sem pensar no mercado de trabalho. Com essa afirmação não estamos apoiando o pensamento corrente de que o sistema educacional precisa atender, constantemente, as demandas das organizações empresarias, sendo até mesmo céticos na possibilidade de concretude de tal feito, caso fosse perseguido. O intuito é trazer à tona essas relações para que os administradores tenham visão crítica a respeito de sua formação, dos discursos vigentes e das implicações na sociedade.

A Escola da Administração da UFRGS tem como missão a afirmação que: promove o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo organizações para a **melhoria da qualidade de vida da sociedade**<sup>2</sup> (grifo nosso). Apesar de termos ciência de que a UFRGS, assim como as outras universidades, irá formar pessoas para ocuparem posições em diversas organizações, limitar sua formação a esse objetivo traria, em nossa opinião, um grande prejuízo social, especialmente, para as gerações futuras.

Nesse sentido, pensar em formações apartadas, com a universidade incumbida da formação de nível superior de cidadãos especializados e, as organizações empresariais, através de seus polos de educação internos, comprometidos com o desenvolvimento de seus funcionários, para suas necessidades específicas, se apresenta como uma solução plausível, a qual trataremos com maior profundidade na seção seguinte.

### **2.2.1. Universidade Corporativa**

Em termos conceituais, para iniciar a discussão, é importante marcar que Educação Corporativa e Universidade Corporativa não são sinônimos (LÜDKE, 2017). Nesse segundo caso, a universidade está contida na educação, ou seja, é um braço do sistema educacional de uma organização. Também é necessário diferenciar Educação Corporativa e Treinamento. Esses não se referem ao mesmo conjunto de ações, enquanto um trabalha pró-ativamente, com vista ao planejamento estratégico de médio e longo prazo, o outro foca em ações reativas, para o atendimento de necessidades presentes ou no curto prazo (RAMALHO, 2013 *apud* LÜDKE, 2017). Em uma análise, bastante generalista, podemos dizer que a Educação Corporativa trata de assuntos mais complexos, que não ficam limitados a questões estritas às tarefas. Inclusive, é desejável que busque um desenvolvimento mais holístico dos indivíduos. Enquanto os Treinamentos focam em uma solução para questões pontuais, muitas vezes de cunho, primordialmente, tecnicista.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/institucional/sobre-a-escola/>. Acesso em: 19 set. 2018

Essas distinções, bastante elementares, se fazem necessárias, principalmente diante do percurso das áreas de educação dentro das organizações. De maneira geral, as atuais universidades corporativas estão dentro das áreas de educação corporativa, originalmente nomeadas de departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D):

Sem jamais cair na simples troca da "marca" ou de "fachada", as características de um T&D padrão estão tão desgastadas que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes. A prática está mostrando que a força, e até a nobreza, do nome Universidade Corporativa tem servido como demonstração que a empresa que a implanta tem um efetivo interesse em tornar-se um pólo de educação permanente (VIANNA, 2014).

Apesar do autor afirmar que não se trata apenas de uma mudança de nomenclatura, não oferece maiores justificativas para a alteração, além do “desgaste” percebido na nomenclatura anterior e a projetada “nobreza” da atual. Contudo, conforme os conceitos iniciais apresentados, espera-se que as áreas de educação corporativa tenham um escopo de atuação para além dos treinamentos.

Em termos históricos, o marco originário da educação corporativa é atribuído à inauguração da Universidade Corporativa da General Electric (GE), a Crotonville (LÜDKE, 2017), em 1955, nos Estados Unidos. Naquele cenário, as universidades corporativas simbolizaram um considerável diferencial competitivo, assim como posicionaram as empresas no mercado como organizações visionárias e, até mesmo, comprometidas socialmente. Inclusive, sendo a questão da nomenclatura, uma questão central para essa percepção, de acordo com Rúbia Lüdke:

No caso da GE, o sucesso estratégico de sua iniciativa estaria exatamente no uso da metáfora “universidade”, que criou uma imagem muito positiva e, conseqüentemente, ajudou a dar ao programa de Educação Corporativa a marca que ele precisava para se desenvolver com sucesso (2017, p. 15-16).

Acreditamos que, possivelmente, foi a junção de vários fatores – necessidade oriunda das novas dinâmicas de trabalho, marketing positivo em torno da inovação, renome da General Electric, entre outros – que tornou a iniciativa próspera e um caso de sucesso a ser seguido por inúmeras outras organizações. Concretamente, marca-se uma nova dinâmica nas organizações, assim como fortaleceu, na sociedade, o discurso de que as universidades tradicionais não formam indivíduos adequadamente – leia-se para o mercado de trabalho –, sendo necessário que as corporações interferissem e ajustassem a área:

Ao contratarem recém-graduados, por exemplo, essas empresas percebem que a formação por eles adquirida não atende suficientemente às competências profissionais exigidas pelo mundo do trabalho, entre outras coisas porque não cabe às universidades verterem-se com exclusividade seus currículos para esse aspecto formativo, qual seja, o profissionalizante. Surge então, a necessidade de criar, dentro da organização, um sistema educacional que possa fazer com que as pessoas alinhem suas competências técnicas, humanas e conceituais (KATZ, 1955 *apud* LÜDKE, 2017, p. 16).

Como tece o autor, não é papel das universidades trabalharem em prol da formação que os organismos empresariais julguem adequados as suas necessidades específicas, como já tratado na seção anterior, porém continua como uma questão latente e socialmente não pacificada. Para uma melhor compreensão, na sequência, apresentaremos as definições, de duas autoras, para universidade e universidade corporativa, respectivamente:

Desde seu surgimento, (...) a universidade sempre foi uma *instituição social*, isto é, uma *ação social*, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. A legitimidade da universidade moderna fundou-se na conquista da ideia de autonomia do saber em face da religião e do Estado, portanto, da ideia de um conhecimento guiado por sua própria lógica, por necessidades imanentes a ele, tanto do ponto de vista de sua invenção ou descoberta como no de sua transmissão. Por isso, mesmo, a universidade européia tornou-se inseparável das ideias de *formação, reflexão, criação e crítica* (CHAUÍ, 2001 *apud* QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 41, grifo da autora).

É um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando *otimizar as estratégias organizacionais*, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um pólo de educação permanente (MEISTER, 1999 *apud* QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 34, grifo nosso).

As distinções entre os papéis de cada uma das instituições são claras: a universidade tem função social e, principalmente, autonomia. Chauí cita a autonomia da religião e do Estado, acrescentamos a autonomia do mercado de trabalho, até porque, sem essa, a universidade não cumpre seu dever. Por outro lado, a universidade corporativa está condicionada a servir às estratégias organizacionais. Mesmo que possa ir além, seu horizonte estará nos objetivos da organização, sua atividade fim ou desenvolvimento de inovações, dentro do planejamento dessa.

Não há, *a priori*, julgamento valorativo entre uma e outra atuação. A problemática se instaura quando uma instituição busca exercer o papel da outra. Nesse sentido, a nomenclatura “universidades corporativas” pode ser perfeitamente

criticada, uma vez que em prol de uma “marca bem conceituada” se projeta um paralelo temeroso:

A adoção do modelo de universidade corporativa traz impressa a ideia da possibilidade de uma grande agilidade e um alto nível de adequação ou aderência dos programas educativos às demandas do setor produtivo (...) a primeira universidade corporativa (...) [desenvolveu] um conceito de educação que só anos 90 (...) alcança toda sua concretude (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 24-25).

Em nosso entendimento, a problemática recai sobre as universidades, pois em uma sociedade centrada nas organizações empresariais, elas são julgadas por não atenderem às necessidades do mercado de trabalho, mesmo sem uma avaliação da possibilidade desse objetivo poder ser factível. Essa questão fica em aberta. Contudo, acreditamos ser importante o debate, em especial para as pretensões desse trabalho.

Retornando as marcos históricos, em nosso país, o Banco do Brasil<sup>3</sup> foi um precursor na área da educação corporativa. Criando em 1965, o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal da instituição, responsável por sistematizar os programas educacionais da organização. Em julho de 2002, lançaram a Universidade Corporativa (UniBB), iniciativa que, em 2017, foi considerada a melhor universidade corporativa do mundo, na categoria inovação, pela *Global Council of Corporate Universities*. Desde essa iniciativa pioneira, a área vem em constante ascensão no país, conforme destaca a pesquisa “Panorama do Treinamento no Brasil 2016”<sup>4</sup>, produzido pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), onde é apontado um aumento de 30%, quando comparado ao ano anterior, no número de organizações que informam possuir universidades corporativas. O panorama atual é que 18% das empresas nacionais possuem universidade corporativa.

O crescimento das Universidade Corporativas também se interrelaciona com a popularização do sistema de Educação à Distância (EaD), assim a tecnologia parece ter papel fundamental nesse panorama. Admitimos que a inserção tecnológica também é considerável nas universidades tradicionais, contudo, tendo em vista que, muitas universidades corporativas, já nascem nesse cenário e com esse formato,

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/55926/universidade-corporativa-do-bb-completa-15-anos-com-previsao-de-investir-r-121-7-milhoes-em-2017#/>. Acesso em: 19 set. 2018.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2016.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2018.

incluindo a Universidade dos Correios (UniCorreios), que será objeto de nossa análise, optamos por tratar a EaD nessa seção. Para o embasamento inicial, trazemos sua definição:

O traço distintivo da modalidade consiste na mediatização das relações entre os docentes e os alunos. Isso significa, de modo essencial, substituir a proposta de assistência regular à aula por uma nova proposta, na qual os docentes ensinam e os alunos aprendem mediante situações não-convencionais, ou seja em espaços e tempos que não compartilham (LITWIN, 2001, p. 13).

A modalidade não se define para determinado nível de educação, nem estabelece qual tecnologia será a ferramenta que possibilitará o estabelecimento da relação de ensino de modo não-convencional. O percurso da EaD é dividido em três gerações, sendo a primeira de cursos por correspondência, a segunda pelo advento das novas mídias (televisão, rádio, telefone, etc) e universidades abertas e a terceira pela rede mundial de computadores (MATTAR, 2011). Assim, a EaD pode ser aplicada por diversos canais, tendo em vista que: “Ainda que possa ser construída com base em diferentes modelos pedagógicos, é preciso sempre lembrar que a EaD é educação: não é um sistema tecnológico, nem mesmo um meio de comunicação” (TESTA, 2001, p. 8), ou seja, o modal, a tecnologia empregada, assim como o modelo pedagógico, podem ser qualquer um entre as opções contemporâneas, o central é que a EaD seja sempre entendida como educação.

Finalizamos assim, ressaltando que a universidade corporativa nos parece uma resposta plausível para as necessidades das organizações empresariais e a incompatibilidade dessas serem atendidas pelas universidades tradicionais. Abrindo-se assim uma possibilidade de solução que beneficiará a sociedade, configurada pela universidade focada em sua tarefa de formação cidadã, social e profissionalizante, enquanto as universidades corporativas se dedicam ao desenvolvimento de seu quadro de pessoal, atendendo as demandas ocasionadas por suas decisões a respeito de forma de produção, atualizações de processos e tecnologias, entre outras resoluções que criem demandas educacionais e de treinamento. Para alcançar seus objetivos, as universidades corporativas podem usar diversos meios, sendo o mais popular, na contemporaneidade, a utilização da modalidade de ensino EaD, a qual acreditamos ser uma ferramenta que oferece boas perspectivas, inclusive adequada para o tratamento do paradigma flexibilidade e integração.

### 2.2.2. UniCorreios

Inicialmente, trazemos um breve panorama dos Correios, para melhor compreensão, principalmente em termos estruturais, da área de educação da empresa. A empresa comemora o dia 25 de janeiro de 1663 como sua inauguração. Essa data tem caráter simbólico, já que não há registro exato da carta magna que oficializou a atividade, além do fato de que a citada atividade seria uma forma muito rudimentar do que poderia ser considerado um embrião da empresa. Durante sua trajetória, os Correios tiveram inúmeras estruturas e vinculações com o governo. A atual configuração data de 1969, com a oficialização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, sendo as mudanças desde esse período até a atualidade, limitadas a mudanças referentes ao ministério de vinculação, nada mais. Seu organograma apresenta a Administração Sede e mais 28 Superintendências Estaduais de Operações.

Especificamente, a área de educação e treinamento dos Correios é estruturada no começo da década de setenta, dentro dos Departamentos de Recursos Humanos (DRH) regionais e da Administração sede. O DRH era voltado para a capacitação dos empregados de nível básico, médio e técnico, em especial, para as atividades da área operacional e finalística da empresa. Ainda no final da mesma década, é criada a Escola Superior de Administração Postal<sup>5</sup> (ESAP), com o curso de Administração Postal. O curso de Administrador Postal trazia para si a responsabilidade de formar o quadro de dirigentes de nível superior dos Correios, leia-se os futuros gerentes da empresa.

A iniciativa da ESAP seguia o pensamento vigente, mostrado nas seções anteriores, de que as universidades não formam profissionais com as competências necessárias para o mercado de trabalho. Nesse caso, ganha mais destaque o fato de os Correios ser uma empresa prestadora de um serviço bastante específico, quando levado em conta seu papel estatal e cidadão e não apenas o caráter logístico. A abertura da escola e, respectivo, curso de nível superior, foi uma inovação. A ESAP é considerada a primeira escola do gênero na América Latina e a quinta no mundo. Durante os anos de funcionamento, não contínuos, em termos de possuir turmas em

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/educacao-e-cultura/universidade-correios>. Acesso em: 16 set. 2018.

formação ininterruptamente, a escola graduou 24 turmas de administradores postais. Em 2007, houve a conclusão da última formação.

Em consonância com o movimento de outras empresas e órgãos públicos, durante a década de noventa, há um crescente fomento das atividades educacionais, culminando com a criação da Universidade Corporativa dos Correios (UniCorreios) em 2001, inicialmente denominada UNICO. Assim, a UniCorreios vem com a promessa de unificar as ações da empresa e preencher suas lacunas, principalmente geográficas, tornando o sistema de educação dos Correios mais homogêneo, com uma política organizacional centralizada e responsável pelo alinhamento entre os projetos/ações dos polos estaduais e a sede em Brasília, ou seja, um modelo que pretende ser integrado e flexível. Efetivamente, a inauguração da UniCorreios deu-se em dezembro de 2002, trazendo a missão<sup>6</sup> de “construir o conhecimento organizacional com base nas competências requeridas para sustentabilidade dos negócios da ECT”, para o público interno e externo.

Como pontuado na seção anterior, Educação Corporativa e Universidade Corporativa não são sinônimas. Podemos ver que a história da educação nos Correios é anterior a UniCorreios e, mesmo atualmente, não corresponde ao todo. Apesar de ser a universidade o braço principal na composição do Plano Nacional de Educação (Plena) dos Correios, contudo o Plena também prevê bolsas de estudos para instituições externas à escolha do funcionário, para pós-graduação nos níveis de especialização, mestrado e doutorado, além de cursos técnicos e de idiomas.

Estruturalmente, a UniCorreios está subordinada à Vice-Presidência de Gestão de Pessoas (VIGEP). Os Polos de Educação das Superintendências Estaduais também estão diretamente ligados a VIGEP, buscando assim consolidar o Plena sem os entraves peculiares a uma ou outra região.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/educacao-e-cultura/universidade-correios>. Acesso em: 16 set. 2018.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que a presente pesquisa objetiva responder o questionamento de qual a formação promovida pela UniCorreios, líderes ou gerentes? Nesse capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização do trabalho.

Salientamos que primamos por uma abordagem qualitativa (SEVERINO, 2007), tendo em vista sua característica de não delimitação obrigatória e rígida de aspectos processuais, enfatizando mais os aspectos conceituais da pesquisa, que tem sua base na busca do entendimento das relações, causas e circunstâncias dos fatos, mais do que comprovar ou excluir sua existência e quantificar sua intensidade:

Quando se fala de pesquisa quantitativa ou qualitativa, e mesmo quando se fala de metodologia quantitativa e qualitativa, apesar da liberdade de linguagem consagrada pelo uso acadêmico, não se está referindo a uma modalidade de metodologia particular. Daí ser preferível falar-se de abordagem quantitativa, de abordagem qualitativa, pois como essas designações, cabe referir-se a conjuntos de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas. São várias metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente e especificidades metodológicas (SEVERINO, p. 119, 2007).

Para confrontar o referencial teórico com a ação prática da formação, selecionamos os cursos que compõe a **Trilha de Conhecimento Liderança**, da UniCorreios, para a realização de uma análise descritivo-interpretativa. O conjunto de cursos apresenta a seguinte composição:

**Figura 2 - Capa curso 1**

2018 - Conceitos do GCR Web	
	Apresentar o processo de avaliação de desempenho dos empregados dos Correios, incluindo a demonstração do histórico, das metas, das competências e do resultado final do GCR Web.
	Gestor em geral, Supervisor e Coordenador, Gerente de CDD e CEE.
	Gestão por competências e resultados; Avaliação de desempenho; Funcionalidades do GCR Web.

Fonte: UniCorreios

Módulo 1: Contextualização;

Módulo 2: Metas, conceitos e metodologia e

Módulo 3: Competências, conceitos e metodologia.

Acesso: Irrestrito

**Figura 3 - Capa curso 2**

2018 - Engajamento	
	 Fornecer subsídios para que o líder possa, a partir de suas ações, potencializar o melhor de cada membro de sua equipe, de maneira a engajá-la em torno dos objetivos da organização.
	 Líderes estratégicos, táticos, operacionais e líderes em potencial.
	 O que é engajamento; diferença entre engajamento e motivação; você quer ser o maestro de sua equipe;

Fonte: UniCorreios

Módulo 1: O que é engajamento?;  
 Módulo 2: Diferença entre engajamento e motivação;  
 Módulo 3: Você quer ser o maestro de sua equipe?  
 Acesso: Irrestrito

**Figura 4 - Capa curso 3**

2018 - Facilitador de TLT	
	 Orientar facilitadores para realização de sessões de TLT, utilizando as técnicas dessa metodologia de ensino.
	 Gestores, instrutores fixos, técnicos de educação corporativa, empregados interessados na metodologia de ensino TLT.
	 Facilitador; TLT;

Fonte: UniCorreios

Módulo 1: Aprendizagem nos Correios;  
 Módulo 2: Facilitador de TLT;  
 Módulo 3: Treinamento no Local de Trabalho.  
 Acesso: Irrestrito

**Figura 5 - Capa curso 4**

2018 - Facilitadores de Aprendizagem	
	 Compreender o campo de atuação do facilitador de aprendizagem e seu papel de agente de transformação. <span style="float: right;"><a href="#">Mais</a></span>
	 Interessados em facilitação de aprendizagem, instrutor temporário, instrutor fixo, todos os empregados. <span style="color: green;">L</span>
	 Educação corporativa, aprendizagem, facilitador de aprendizagem, soluções educacionais

Fonte: UniCorreios

Módulo 1: Aprendizagem nos Correios;  
 Módulo 2: Facilitador de TLT;  
 Módulo 3: Treinamento no Local de Trabalho.  
 Acesso: Irrestrito

**Figura 6 - Capa curso 5**

2018 - Feedback	
	Proporcionar aos líderes dos Correios o conhecimento sobre a ferramenta feedback e sua importância no processo organizacional e no comportamento dos seus colaboradores.
	Gestores da AC e DR em níveis Estratégico, Tático e de Execução.
	Feedback; Líder; 2020; Organizacional; Estratégico

Fonte: UniCorreios

Módulo 1: A Importância do Feedback para o Líder;

Módulo 2: Feedback no Processo;

Módulo 3: Feedback no Comportamento.

Acesso: Irrestrito

**Figura 7 - Capa curso 6**

2018 - GCRWEB Tutorial	
	Habilitar os gestores no uso das ferramentas do sistema GCR Web, permitindo o cadastramento, a configuração, a avaliação e o acompanhamento do plano de trabalho dos empregados sob sua responsabilidade.
	Gestor, Supervisor e Coordenador, Gerente de CDO e CEE.
	Avaliação de desempenho; Funcionalidades do GCR Web.

Fonte: UniCorreios

Tutorial 1: Como acessar;

Tutorial 2: Incluindo avaliados / Troca avaliador;

Tutorial 3: Visualizando o plano de trabalho;

Tutorial 4: Inclusão de metas específicas no banco de dados do sistema;

Tutorial 5: Inclusão de metas específicas nos planos de trabalho;

Tutorial 6: Acompanhamento de metas e histórico de desempenho;

Tutorial 7: Avaliação final e resultado da avaliação;

Tutorial 8: Visão final da equipe.

Acesso: Irrestrito

**Figura 8 - Capa curso 7**

2018 - Gestão Administrativa de Pessoas	
	Reconhecer corretamente as práticas de gestão relativas aos direitos e obrigações dos empregados, conforme estabelecido no Manual de Pessoal dos Correios (MANPES) e no Acordo Coletivo de Trabalho, a fim de alcançar os resultados organizacionais.
	Empregados dos Correios que exercem função gerencial.
	Gestão Administrativa de Pessoas, líder, Gestão de Pessoas, Gestor, GAP.

Fonte: UniCorreios

Módulo 1: Rotinas de Pessoal;

Módulo 2: Segurança e Saúde no Trabalho;

Módulo 3: Benefícios.

Acesso: Irrestrito

**Figura 9 - Capa curso 8**

2018 - Gestão de Pessoas por Competência dos Correios	
 16h	Identificar, descrever as competências fundamentais dos Correios.
	Gestores e líderes da AC e DRs em níveis estratégico, tático e execução, Assessores e Analistas a partir da função X, que apoiem atividades correlatas.
	Competências, gestão de pessoas, técnicas, liderança;

Fonte: UniCorreios

Módulo 1: Introdução e Gestão de Pessoas por Competências;  
 Módulo 2: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências dos Correios e Competências Essenciais e Profissionais dos Correios;  
 Módulo 3: Integração com os subsistemas de pessoas e Papel do Gestor e dos Empregados no Processo de Gestão de Pessoas por Competências.  
 Acesso: Irrestrito

**Figura 10 - Capa curso 9**

2018 - Gestão do Absenteísmo e Presença Produtiva	
 16h	Ao final do curso os participantes estarão capacitados para a gestão do absenteísmo, diferenciando os conceitos de absenteísmo, presenteísmo e presença produtiva, identificando suas causas e consequências assim como as ferramentas de gestão disponíveis.
	Liderança Tático e de Execução; Líderes em potencial.
	Absenteísmo; gestão; liderança; produtividade; saúde

Fonte: UniCorreios

Módulo I: Entendendo o absenteísmo e presenteísmo nos Correios;  
 Módulo II: Por que Gerenciar o Absenteísmo?;  
 Módulo III: O que o gestor precisa saber?  
 Módulo VI: Como o Líder pode atuar.  
 Acesso: Irrestrito

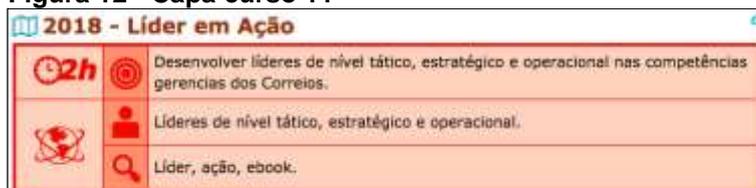
**Figura 11 - Capa curso 10**

2018 - Introdução ao Líder Coach	
 24h	Promover reflexão sobre a necessidade de desenvolvimento ou aprimoramento das competências gerenciais e das características da Liderança Coaching a fim de contribuir com o desenvolvimento de equipes de alta performance e com o alcance dos resultados estratégicos da Empresa.
	Restrito a empregados ocupantes de funções Gerenciais
	Líder Coach; Postura; Gestor; Apoiador; Educador; Mudança; Feedback

Fonte: UniCorreios

Conteúdo programático: inacessível  
 Acesso: Restrito

**Figura 12 - Capa curso 11**

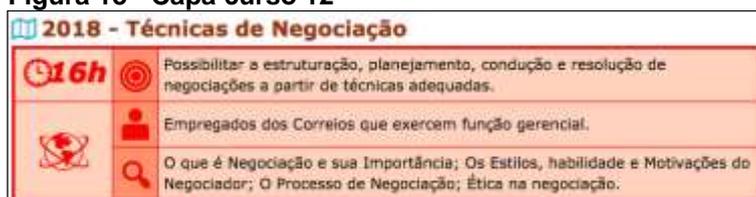


Fonte: UniCorreios

Conteúdo programático: inacessível

Acesso: Restrito

**Figura 13 - Capa curso 12**



Fonte: UniCorreios

Módulo 1: O que é Negociação e sua Importância;

Módulo 2: Os Estilos, habilidade e Motivações do Negociador;

Módulo 3: O Processo de Negociação;

Módulo 4: Ética na negociação.

Acesso: Irrestrito

Ressaltamos que, do conjunto desses doze cursos, tivemos acesso a dez, ficando assim excluído a possibilidade de análise dos cursos de **Introdução ao Líder Coach** e **Líder em ação**. Como esses cursos são de acesso restrito, solicitamos permissão específica para acessar o material para fins dessa pesquisa, contudo não obtivemos permissão em tempo hábil. O compartilhamento do conteúdo programático dos citados cursos se deu quando estávamos em processo de fechamento e diagramação da pesquisa, impossibilitando sua inclusão nas análises. Esse fato, por um lado, limitou nossa pesquisa. Porém, compreendemos como também uma oportunidade de refletir sobre a restrição de cursos como uma expressão de características gerenciais, pois reforça a divisão entre planejamento e execução, que mesmo no nível gerencial, subdividem-se novamente.

Entre os cursos restantes, para fins de escolha analítica, usamos o critério da maior carga horária. Assim, restou três cursos para análise: **Curso 2: Engajamento**, **Curso 4: Facilitadores de Aprendizagem** e o **Curso 9: Gestão do Absenteísmo e Presença Produtiva**. O subconjunto selecionado totaliza 52 horas/aulas, correspondendo assim a mais de 32% da carga horária total da linha de

aprendizagem, que é de 158 horas/aulas. O recorte realizado teve como objetivo tornar possível a pesquisa, dentro do período restrito para sua realização.

Desses, faremos análise de seus respectivos conteúdos programáticos à luz das seguintes categorias:

- Enfoque político Gerencialista / orientação racional-legal
- Enfoque político Lideracionalista / orientação carismática

Ressaltamos que, ao promover a análise descritivo-interpretativa, temos como objetivo, mostrar os indícios da política orientadora predominante em cada um dos cursos. Tendo como parâmetros as características apresentadas na Tabela 1 - Características Abordagem Gerencialista (p. 14) e Tabela 2 - Características Abordagem Lideracionista (p. 21), da presente pesquisa.

A análise se dará, exclusivamente, sobre o conteúdo programático de cada curso selecionado. Contudo, devido ao grande volume do conjunto de oito módulos de material didático, optamos por não incluir os mesmos em anexo à pesquisa. Assim, as análises serão ilustradas com as páginas das respectivas citações, para o acompanhamento do leitor. Para a adequada referência dos documentos, categorizamos os documentos, conforme tabela abaixo:

**Tabela 3 - Categorização Documentos Análise**

<b>Curso</b>	<b>Documento</b>	<b>Referência</b>
<b>Curso 2</b>	Módulo 3 – A liderança e o engajamento	Documento 1
<b>Curso 4</b>	Módulo I – Educação Corporativa	Documento 2
	Módulo III – Facilitador de Aprendizagem	Documento 3
	Módulo IV – Design Educacional	Documento 4
<b>Curso 9</b>	Módulo I – Entendendo o absentéismo e presenteísmo nos Correios	Documento 5
	Módulo II – Por que Gerenciar o Absenteísmo	Documento 6
	Módulo III – O que o gestor precisa saber?	Documento 7
	Módulo IV – Como o Líder pode atuar	Documento 8

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

Os cursos Engajamento, Facilitadores de Aprendizagem e Gestão do Absenteísmo e Presença Produtiva, foram analisados tendo como parâmetro as características elencadas nessa pesquisa, como a base da política organizacional gerencialista e lideracionista. Assim em nossa análise descrito-interpretativa buscaremos indícios da valoração do conjunto de características gerenciais – autoridade racional-legal, divisão entre planejamento e execução, estrutura hierárquica, negação de conflitos e comunicação formal –, ou, valoração das características da liderança – autoridade carismática, lideranças difusas, estrutura não hierarquizada, trabalhadores como capazes, estabelecimento de relações e negociações –.

Compreendemos que a exaltação do conjunto de características, ou itens específicos, assim como a negação, seja a partir do descrédito ou da ausência, também reforça a posição política constituinte das ações educacionais. Em acordo com esse pensar, apresentamos as análises e nossa avaliação geral da etapa.

### **4.1. ANÁLISE DOS CURSOS**

#### **4.1.1. Análise do Curso 2: Engajamento**

O curso objetiva apresentar o conceito de engajamento, assim como tratar a temática dentro das equipes e nas atuações para sua promoção. Programaticamente, o curso é formatado em três módulos, intitulados: O que é engajamento?, O engajamento e a motivação e A liderança e o engajamento. Nossa análise se concentrará nesse último módulo, tendo em vista que os dois primeiros módulos tratam especificamente da bibliográfica de engajamento e motivação, não corroborando para a discussão proposta. Em contrapartida, o módulo três, relaciona-se diretamente com a temática central de nossa pesquisa, assim analisaremos o módulo à luz das características das abordagens lideracionista e gerencialista.

Ressaltamos, no entanto, que liderança e gerência são usados no curso como sinônimos ou conceitos complementares no material, ou seja, em desacordo com o significado que tratamos liderança e gerência em nossa revisão bibliográfica.

Comprendemos que o ponto central de nossa crítica ao curso está na contestação dos trabalhadores como capazes (SIEVERS,1997), uma vez que o material educacional, repetidamente, observa a necessidade de avaliar, mensurar e/ou desenvolver a maturidade dos trabalhadores. Iniciando com o item um do módulo três, intitulado “A maturidade

das pessoas e da equipe”, onde está dito que “existirá sempre uma variável que deverá ser avaliada: **a maturidade das pessoas e da equipe**. E, quando falamos em maturidade, não estamos falando de idade ou experiência, mas sim referindo-nos a comportamento, à condição de cada pessoa e da equipe em relação aos saberes, habilidades e comportamentos requeridos pela organização, o que engloba tanto as competências técnicas, quanto as competências relacionais” (Figura 14). Ou seja, é afirmado que a maturidade precisa ser avaliada, conseqüentemente, fica subentendido que a imaturidade é o parâmetro padrão do trabalhador.

Na sequência, são apresentados os seis estilos de liderança: autocrático, afiliativo ou paternalista, democrático, marcador de ritmo, coach e coercivo (Figura 15), sendo que cada estilo de liderança é avaliado tendo a maturidade da equipe como referência. Apesar de não concordarmos nem com as categorias propostas, em verdade, nem com a ideia

de categorizar a liderança, não adentraremos nesse quesito, uma vez que compreendemos que contestando a base na qual do curso se estabelece estamos, conseqüentemente, contestando seus desdobramentos.

Figura 14 - Documento 1 p. 4



Fonte: UniCorreios

Figura 15 - Documento 1 p.7



Fonte: UniCorreios

Para reforçar a contestação da maturidade pela ação educacional, selecionamos algumas passagens:

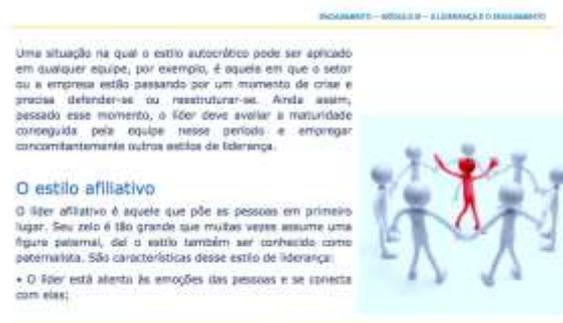
1. “(...) passado esse momento, o líder deve avaliar a maturidade conseguida pela equipe” (Figura 16);
2. “(...) levando em consideração a **maturidade da equipe**” (Figura 17),
3. “(...) o líder afiliativo negligenciar **feedbacks negativos** (...) peca ao não oportunizar que o mau desempenho seja corrigido (...) como todo estilo depende do nível de maturidade da equipe” (Figura 18).

Além de indicar a mensuração da maturidade, essa proposta indica a correção do desempenho do trabalhador, reafirmando duplamente a imaturidade desse.

Assim, compreendemos que os trechos evidenciam que há uma imaturidade presumida: os trabalhadores precisam ser avaliados pelo “líder” frequentemente para a verificação de seu “nível de maturidade”. Nesse cenário, a correção dos trabalhadores inconformes pelo líder fica implícita, já que a maturidade dos trabalhadores está sempre em avaliação, enquanto a maturidade da liderança e da gerência não é colocada em prova. Isso reforça a diferença entre os trabalhadores que planejam e controlam e os que executam e obedecem (SIEVERS, 1997). Aqueles são maduros, ao passo que estes têm que comprovar a maturidade.

Ainda sobre a avaliação da maturidade, nos chama a atenção a ilustração da Figura 14, que faz referência à imagem popular do ciclo evolutivo do *hominídeo primitivo* ao *homo sapiens*. A metáfora proposta coloca o engajamento no lugar da

Figura 14 - Documento 1, p.11



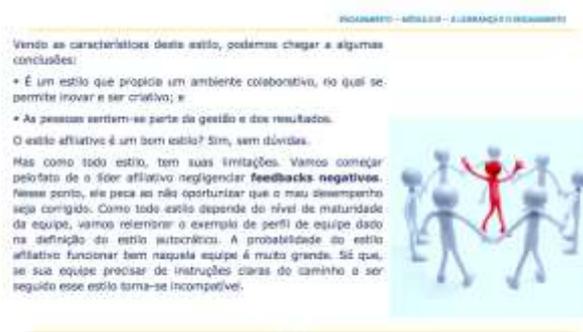
Fonte: UniCorreios

Figura 16 - Documento 1, p. 14



Fonte: UniCorreios

Figura 15 - Documento 1, p. 13



Fonte: UniCorreios

espécie, sendo, no caso, o *hominídeo primitivo*, o trabalhador não engajado e o *homo sapiens sapiens*, o trabalhador totalmente engajado. Consideramos que a relação é bastante violenta, pois propõe, mesmo se considerada apenas como uma mera ilustração com tom humorístico, a desumanização do trabalhador em algum nível. Assim, o conjunto textual e não textual das páginas apresentadas nega uma das características base da liderança que é o reconhecimento do trabalhador com um indivíduo plenamente maduro e capaz, conforme destacou Sievers (1997).

Entendemos ainda, que, a ideia do trabalhador incapaz, está estritamente conectada a ideia da separação entre os que planejam e os que executam, ou seja, os capazes planejam e orientam, os outros devem obedecer cegamente. Nesse sentido, para ilustrar a importância da liderança no trabalho e sua clara diferenciação

entre os demais trabalhadores, é proposta uma relação entre o líder e o maestro de uma orquestra: “Você consegue pensar em uma orquestra funcionando sem o maestro? Mesmo que ela tenha os melhores músicos, será que é possível? Em uma orquestra, o maestro direciona e marca o tempo, dando o ritmo” (Figura 19). O maestro não é apresentado como um trabalhador, que por sua função, ocupa um lugar dentro da orquestra; sua posição é tratada dentro da lógica gerencialista, com marcada divisão entre o líder e os demais trabalhadores e, conseqüentemente, a serviço do fortalecimento do ideal hierárquico gerencial (WEBER, 1982). Assim, os conceitos de hierarquia, imaturidade e divisão dos trabalhadores em classes específicas se retroalimentam.

O módulo finaliza trazendo um compilado das competências e habilidades importantes para a liderança, que gerariam as seguintes características comportamentais:

- Propósito: “coerência entre o seu propósito e o da organização”;
- Conhece sua equipe: “(...) agir e falar com base nas necessidades apresentadas pelos membros da equipe e pelo nível de consciência de cada um”;

**Figura 17 - Documento 1, p. 2**



Fonte: UniCorreios

- Valores: “Alinha seus valores aos da organização, e os vive na prática”;

- Credibilidade: “(...) deve ser visto pelos liderados como confiável (...) os líderes servem aos liderados”;

- Visão: “É visionário e tem grandes sonhos”; Lida com incerteza: “(...) visão de futuro e preparar a equipe para também lidar com as incertezas”;

- Pessoas: “(...) não como recursos”;

- Respeito: “Consegue manter constantemente o clima de respeito em relação à equipe”;

- Humildade: “(...) trata sua equipe com crédito e respeito às individualidades (...)”;

- Saber ouvir: “(...) compreende as necessidades (...)”;

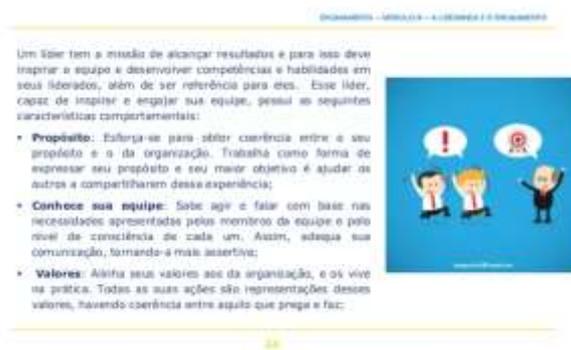
- Determinação: “(...) conduz a equipe aos objetivos organizacionais”; Imparcialidade: “(...) relacionar-se com os membros de sua equipe de forma imparcial (...) (Figuras 20, 21 e 22).

Avaliamos que essas características

finais estão, de maneira geral, alinhadas aos conceitos da abordagem lideracionista, contudo o conteúdo apresentado anteriormente não traz base para este compilado. É preciso compreender que não há como apenas tratar a liderança no nível de ação do líder, sem contestar e modificar as estruturas organizacionais (BRIDGES, 1996).

Em termos de avaliação geral, podemos afirmar que o **Curso Engajamento** está construído dentro da lógica gerencialista, reforçando, principalmente, a imaturidade presumida dos trabalhadores, característica basilar da hierarquia

Figura 18 - Documento 1, p. 24



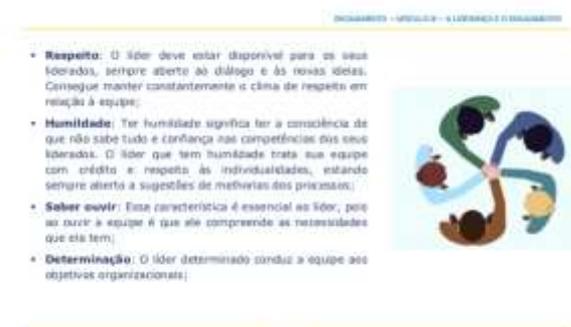
Fonte: UniCorreios

Figura 19 - Documento 1, p. 25



Fonte: UniCorreios

Figura 20 - Documento 1, p. 26



Fonte: UniCorreios

gerencial. Além da citada questão central discutida, ressaltamos o fortalecimento do tecnicismo e da racionalidade racional legal para a escolha gerencial, a qual podemos verificar na seguinte passagem: “É indiscutível que para assumir uma posição gerencial dentro de qualquer organização, o primeiro ponto analisado em um currículo geralmente será o conhecimento técnico relacionado à área e o domínio do candidato que assumirá a função sobre tais conhecimentos.” (Figura 23).

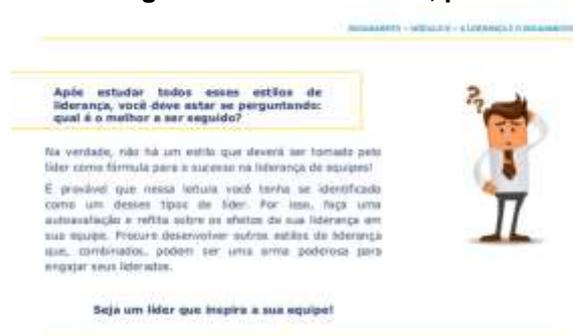
**Figura 21 - Documento 1, p. 6**



Fonte: UniCorreios

Para finalizar, trazemos, ainda, o fragmento no qual se faz o questionamento de qual seria o melhor estilo de liderança a ser seguido, para a qual é apresentada a seguinte resposta: “(...) não há um estilo que deverá ser tomado pelo líder como fórmula (...) Procure desenvolver outros estilos de liderança que, combinados, podem ser uma arma poderosa para engajar seus liderados” (Figura 24). Esse desfecho, em nossa opinião, busca reforçar a ideia de imparcialidade do gerencialismo, da sua conduta apolítica, enquanto que na concretude demarca fortemente uma posição política e bastante parcial em relação aos trabalhadores. Lembremos que os estilos de lideranças apresentados são sempre contrapostos em relação a possível maturidade da equipe. Desse modo, podemos concluir que a concepção de liderança ensinada e defendida nesse curso é um resultado da política gerencial da organização, induzindo ser uma resposta quase que natural à imaturidade dos trabalhadores, ou seja, a organização se isenta da responsabilidade de responder pela sua própria gestão.

**Figura 22 - Documento 1, p. 22**



Fonte: UniCorreios

#### 4.1.2. Análise do Curso 4: Facilitadores de Aprendizagem

Ressaltamos, primeiramente, que em nosso entendimento o curso está deslocado na trilha de conhecimento, suposição evidenciada pela descrição do público alvo: “interessados em facilitação de aprendizagem, instrutor temporário, instrutor fixo, todos os empregados” (Figura 5). Contudo, como já exposto, nosso critério para selecionar os cursos foi o conjunto da **Trilha de Conhecimento Liderança**, seguido do critério carga horária.

Assim, optamos por manter a análise do curso, a despeito de nossa crítica à sua alocação. Apesar desse crivo inicial, a decisão da manutenção da análise também se deu por entendermos que seu conteúdo possibilita a discussão dentro do proposto, bem como sua alocação, errônea ou não, instiga que funcionários que usam a trilha como base acabam por realizar a ação de educação. Além do mais, sendo esse um curso introdutório para a formação de trabalhadores, para a área de educação, torna-se especialmente interessante analisá-lo.

Em termos estruturais, o curso está dividido em quatro módulos: Educação corporativa; Conceitos fundamentais de educação; Facilitador de aprendizagem e Design educacional. Nossa análise pontuará questões em três desses modos, deixando de fora o segundo. Ressaltamos que a questão central da análise está no conceito de comunicação da ação educacional, que a despeito de nomenclatura, se baseia nas mesmas premissas da comunicação como informação defendida pelo gerencialismo de Peter Drucker (1975).

Iniciamos, ressaltando o entendimento sobre liderança e gerência apresentada no curso, através da seleção de alguns fragmentos textuais apresentados no curso. Na descrição das diretrizes da universidade corporativa, está dito: “Formar e desenvolver as lideranças da Empresa com base nas

Figura 23 - Documento 2, p.19



Fonte: UniCorreios

competências gerenciais definidas” (Figura 25). Ou seja, a liderança e a gerência são apresentadas como conceitos complementares, não se reconhecendo como paradoxo a diretriz e sua impossibilidade de efetivação, ao passo que se delimitamos que a formação será desenvolvida dentro das competências gerenciais, não temos outro resultado que não a formação de gerentes. Em outro momento, a liderança é apresentada como um dos componentes da competência interpessoal, reforçando que há um desentendimento do conceito de liderança (Figura 26). Assim, mesmo que, no material seja nomeado a liderança, a nomenclatura não se refere ao conceito tratado em nosso estudo bibliográfico, mas sim uma faceta da gerência.

Entrando na crítica central da ação educacional, traremos fragmentos que conceituam e exemplificam a comunicação em termos bastante específicos, aliando-se claramente ao conceito defendido por Peter Drucker (1975). Por exemplo, vemos que no detalhamento das competências interpessoais, é desmembrado o quesito comunicação, conceituado como “Capacidade de transmitir de forma eficaz as informações” (Figura 27), ou seja, há dois elementos no conceito de comunicação apresentado, eficiência e informação. Já na página vinte, novamente o quesito é trazido, voltado para a ação em ambiente de ensino, para o qual se recomenda “Liderar discussão sem indução ou manipulação. Deve ter capacidade crítica, comunicar-se com clareza e precisão, fomentando participações.

Figura 24 – Documento 3, p.10



Fonte: UniCorreios

Figura 25 - Documento 3, p.12



Fonte: UniCorreios

Figura 26 - Documento 3, p. 20



Fonte: UniCorreios

capacidade retórica, comunicar-se com clareza e precisão (...)” (Figura 28). Note-se que há uma isenção presumida, no caso, o objetivo de se alcançar uma comunicação isenta. Nesse fragmento, não se evidencia um cerceamento tão profundo, como no conceito de Drucker (1975), porém se informa qual a comunicação pretendida.

Também tendo em vista situações em sala de aula, afirma-se que “(...) as conversas devem ser planejadas, estruturadas e incentivadas para promover o aprendizado individual” (Figura 29). Logo, apesar do aparente incentivo a comunicação, os parâmetros em que essa deve acontecer e como acontecer não parecem crível.

O módulo quatro destaca o design do conjunto de elementos que estabelecerão a comunicação com os alunos, nas modalidades de curso EaD: “(...) os designers possuem o desafio de proporcionar uma aprendizagem relevante (pontual e adequada), estimulante (ambiente de curiosidade e inovação), contínua (formal e informal), direcionada para o resultado (objetivos organizacionais e colaborativa), foco no participante (confiança mútua e comunicação assertiva)” (Figura 30). Vemos, portanto, que os parâmetros da comunicação gerencialista (DRUCKER, 1975) estão presentes nas características apontadas, em especial: pontual, adequada, formal e comunicação assertiva. Entendemos que todos os elementos que compõem a interface digital precisam demonstrar essas características.

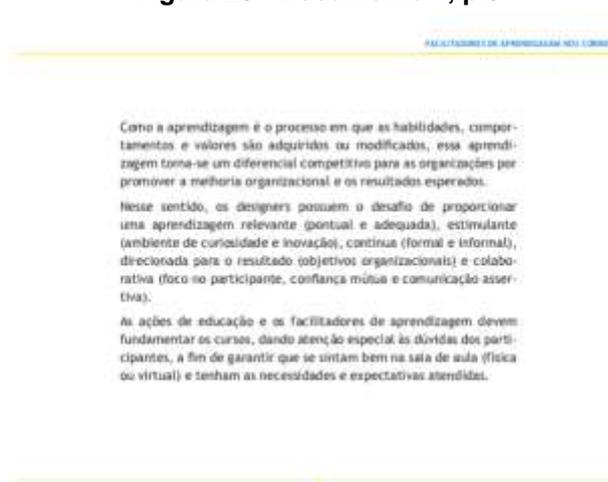
Ressaltamos ainda, que interpretamos o estabelecimento de relações como um desdobramento da comunicação, e tal como a comunicação assertiva, o

**Figura 27 - Documento 4, p.6**



Fonte: UniCorreios

**Figura 28 - Documento 4, p.5**



Fonte: UniCorreios

relacionamento interpessoal é conceituado nos mesmo moldes, ou seja, como “Capacidade de interagir de forma harmoniosa, construindo parcerias, estimulando a cooperação (...) Atitude: estabelece relações eficazes (...)” (Figura 30). Há uma clara delimitação das relações interpessoais, além da negação de conflito e negociação. Nesse caso, se há conflito, esse deverá ser resolvido hierarquicamente, pois as relações devem ser eficazes, do ponto de vista gerencial (STEFANINI, 2011).

A ação educacional fortalece a instrumentalização da comunicação como um elemento de sustento da gerência, porém é negado seu papel de estabelecer relações, conflitos e negociações. Na estrutura gerencialista, as relações são eficazes e os conflitos são disfunções da hierarquia mau estabelecida, ou seja, não é preciso dar destaque a esse tipo de interação, mas sim fortalecer a estrutura e demais mecanismos racionais legais para sua não ocorrência (DRUCKER, 1989).

Por fim, trazemos uma passagem da página quinze, que nos parece simbólico, ao destacar o papel dos instrutores: estes “(...) são medidos pelo resultado que apresentam, como acontece nos demais setores (...)” e que é uma “(...) função técnica gratificada (...)” (Figura 32). Ou seja, a função de instrutor está posicionada dentro da legitimidade racional-legal.

Desse modo, podemos concluir que o curso promove os ideais da política gerencial da organização, trazendo para os ensinamentos base sobre instrução e aprendizagem as características centrais do gerencialismo e seu modo próprio de abordar a realidade, em especial o conceito druckerniano de comunicação.

Figura 29 - Documento 3, p. 13



Fonte: UniCorreios

Figura 30 - Documento 3, p. 15



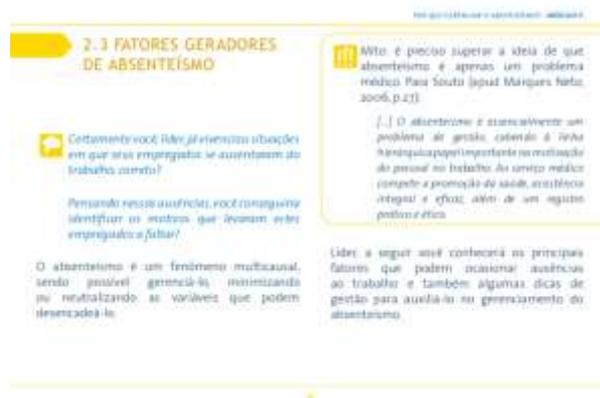
Fonte: UniCorreios

### 4.1.3. Análise do Curso 9: Gestão do Absenteísmo e Incentivo a Presença Produtiva

O curso trata do absenteísmo, presenteísmo e presença produtiva. Seu conteúdo busca embasar o indivíduo de conhecimento e informações para a redução das primeiras e, conseqüentemente, aumentar a última. O conteúdo é dividido em quatro módulos: Entendendo o absenteísmo e o presenteísmo nos Correios, Por que gerenciar o absenteísmo?, O que o gestor precisa saber? e Como o líder pode atuar. Nossa análise identificou que o ponto central do curso, quando comparado ao objeto de estudo dessa pesquisa, está no reforço da estrutura organizacional hierárquica, característica central do gerencialismo (WEBER, 1982). A hierarquia é o recurso para a superação das problemáticas envolvendo o absenteísmo.

Como dito, entendemos que o curso é centralmente tecnicista, com forte apelo para a manutenção da hierarquia como estratégia para o combate ao absenteísmo e presenteísmo. Apresentaremos, na sequência, alguns fragmentos que embasam nossa análise: “O absenteísmo é um fenômeno multicausal, sendo possível gerenciá-lo (...); ele é (...) essencialmente um problema de gestão, cabendo à linha hierárquica (...); temos aqui (...) dicas de gestão para auxiliá-lo no gerenciamento (...)” (Figura 33). Na página que apresenta as citações, podemos ver que o interlocutor é sempre identificado como líder, mesmo afirmando sempre a gestão como a solução. Também nessa página levanta-se a crítica sobre ser o absenteísmo um problema médico, ao que se responde, citando Couto<sup>7</sup>, que o absenteísmo é um problema de gestão, que ao serviço “compete a promoção da saúde, assistência integral e eficaz, além de um registro prático e ético”. Nesse ponto, se enquadra também o serviço de saúde nas

Figura 31 - Documento 6, p. 9



Fonte: UniCorreios

(...); ele é (...) essencialmente um problema de gestão, cabendo à linha hierárquica (...); temos aqui (...) dicas de gestão para auxiliá-lo no gerenciamento (...)” (Figura 33). Na página que apresenta as citações, podemos ver que o interlocutor é sempre identificado como líder, mesmo afirmando sempre a gestão como a solução. Também nessa página levanta-se a crítica sobre ser o absenteísmo um problema médico, ao que se responde, citando Couto<sup>7</sup>, que o absenteísmo é um problema de gestão, que ao serviço “compete a promoção da saúde, assistência integral e eficaz, além de um registro prático e ético”. Nesse ponto, se enquadra também o serviço de saúde nas

<sup>7</sup> COUTO, H. Absentismo: Uma visão bem maior que a simples doença. Belo Horizonte: Ergon. 1982. Erroneamente na página o citado autor está nomeado como Souto.

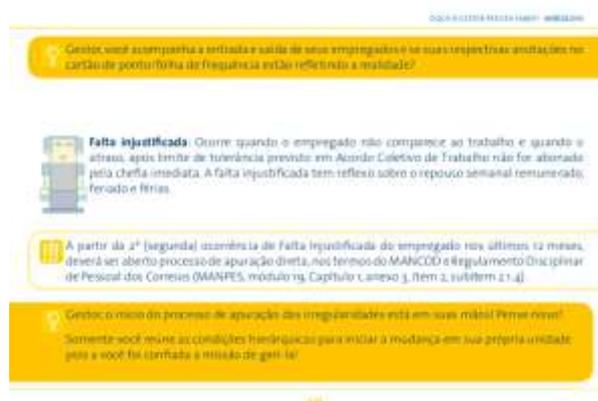
premissas gerencialistas, além de claramente negar as doenças, os acidentes e suas consequências.

Na página seguinte, fala-se sobre falta injustificada. Nesse ponto, chama-se o gestor e sua responsabilidade na apuração das irregularidades: “Gestor, o início do processo (...) está em suas mãos! Pense nisso! Somente você reúne as condições hierárquicas para iniciar a mudança (...) a você foi confiada a missão de geri-la!” (Figura 34). Sendo o absenteísmo um problema de gestão, será a estrutura gerencial que trará a resposta para sua superação. Como o modelo não prevê conflito nem negociação (STEFANINI, 2011), a superação é buscada através das sanções racionais legais.

Na sequência, continua-se apresentando os motivos mais comuns de afastamento, no qual se inclui a suspensão disciplinar. Nesse ponto, destaca-se que, apesar da suspensão ser computada como absenteísmo nos índices da unidade, a gerência tem que manter a ordem: “A manutenção da ordem e da disciplina em sua unidade depende da sua postura e da sua conduta como apurador de irregularidades” (Figura 35). É compreensível que, dentro de uma lógica estritamente baseada em quantitativos, houvesse uma resistência para os indivíduos aplicarem ações que impactam negativamente em seus resultados. Nesse ponto, reforça-se a necessidade da manutenção da ordem e disciplina, através dos mecanismos gerenciais (DRUCKER, 1989). Fica implícito também a imaturidade dos trabalhadores, que precisam ser repreendidos para obtenção do bom comportamento (SIEVERS, 1997).

Em síntese, o curso traz as informações manualizadas e legais a respeito do absenteísmo, busca exemplificar qual deve ser a postura e ação da gerência para as situações, baseadas essencialmente nos mecanismos gerenciais, principalmente na

Figura 32 - Documento 7, p.10



Fonte: UniCorreios

Figura 33 - Documento 7, p. 13



Fonte: UniCorreios

recorrência à autoridade da estrutura hierárquica (WEBER, 1982). Acreditamos que os elementos ilustrativos, da página três do módulo um, são simbólicos do que será apresentado no curso inteiro. No topo da página apresenta-se a frase, atribuída a Peter Drucker: “Gerenciamento é substituir (...) folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação” (Figura 36). Juntamente com ela, a ilustração de um homem que busca se equilibrar em um gráfico, tendo os resultados nele expressos como desafio. Por um lado, a frase reforça a necessidade de superação do empirismo, que é alcançada pelo conhecimento (CRUBELLATE et al, 1999), certamente um objetivo do curso. Já a ilustração relembra que se a gerência não possui resultados mensuráveis adequados, está por “cair” a qualquer momento.

Ainda, para concluir, trazemos alguns outros fragmentos sobre a questão da comunicação, que apesar de ser um aspecto tratado basicamente apenas no módulo quatro, também é uma característica base do gerencialismo. No curso, é trazido o conceito de comunicação assertiva, como sendo: “(...) aquela em que a

mensagem é compreendida corretamente”, para tanto é afirmado a importância da “(...) coerência entre sua fala, seu tom de voz, sua postura e suas expressões” (Figura 37). Na sequência, constata-se que “Há situações em que terá que (...) chamar a atenção de um membro da equipe (...)”, para tanto se indica o uso da comunicação assertiva, pois esta “(...) é direcionada somente ao comportamento da pessoa (...) não atinge valores e crenças pessoais, suas capacidades ou limitações, o modo como encara a vida ou outros aspectos mais profundos da personalidade (...)” (Figura 38). Apesar de ser apresentada como comunicação assertiva, a base é a mesma do

Figura 34 - Documento 5, p. 3



Fonte: UniCorreios

Figura 35 - Documento 8, p.8



Fonte: UniCorreios

conceito de informação de Drucker (1975). No curso, encontra-se a distinção entre informação e comunicação. Contudo, a despeito da nomenclatura utilizada, se identifica o conceito de Drucker (1975) na comunicação assertiva proposta. É interessante observar, principalmente no último fragmento, como a prática

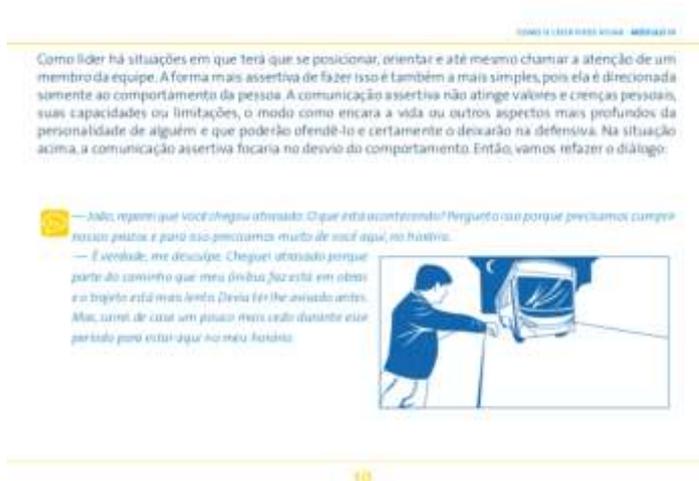
trazida é vista como neutra, como se uma comunicação baseada na racionalidade racional legal não fosse tão ideológica como qualquer outra.

Assim, compreendemos que as bases centrais do curso são as características gerenciais e a promoção de seu modo operante. Com especial destaque para a consolidação da estrutura organizacional, trazendo legitimidade para o sistema (STEFANINI, 2011).

#### 4.1.4. Conclusão Geral das Análises

As análises apresentadas possuem como temática central a presunção do trabalhador como imaturo, a comunicação reduzida a comunicação assertiva e a centralidade da hierarquia organizacional para a superação de problemáticas organizacionais. Como ponto em comum, temos a liderança e a gerência apresentados como sinônimos ou conceitos complementares. Secundariamente, identificamos nas análises a negação do conflito e da negociação como elementos inerente as relações humanas e, conseqüentemente, as organizações. Assim como a marcação da necessidade de superação do empirismo, para a qual a racionalidade racional legal é a resposta. Salientamos ainda, que, as questões centrais das análises em um curso, podem ser identificadas como elementos secundários nas demais ações educacionais analisadas.

Figura 36 - Documento 8, p.10



Fonte: UniCorreios

Além dos cursos já apresentados, também realizamos estudo dos cursos de Gestão de pessoas por competências dos Correios, Técnicas de negociação e Gestão administrativa de pessoas. Contudo, as citadas ações educacionais, em nossa análise, estão na concretude alinhadas a abordagem gerencialista. Ou seja, além de sua alocação na trilha de conhecimento da liderança, não há tratamento dúbio relevante: os cursos seguem as características gerenciais. Dessa forma, optamos por não os elencar para análises individuais. Porém, em termos conclusivos, é relevante sua citação, uma vez que reforçam a postura gerencial como abordagem central na formação da UniCorreios. Atualizando o quesito de horas/aulas analisadas, computando os cursos aqui citados, cobrimos acima de 68% da carga hora total da linha de formação. Apesar de considerarmos que o ideal seria a análise integral das ações de educação, as limitações de uma monografia são incompatíveis com execução idealizada. Ao mesmo tempo, consideramos que a análise por amostragem possui a capacidade de embasar a discussão proposta, assim como evidenciar a abordagem administrativa central fomentada pela organização.

## 5. CONCLUSÃO

Nosso objetivo neste capítulo é alinhar ideias, sintetizar nossos principais anseios e mostrar ao leitor as reflexões latentes sobre a temática. Iremos apresentar um panorama geral da pesquisa, indicando as zonas mais relevantes da discussão proposta. Relataremos também as dificuldades e limitações enfrentadas, assim como, nossas pretensões para o futuro.

### 5.1. CONSIDERAÇÕES

Começamos rerepresentando nosso objetivo geral, dado no intento de analisar se os programas de formação da UniCorreios formam líderes ou gerentes. A questão reflete parte relevante de nossos anseios, como profissionais e pesquisadores. Acreditamos em sua importância e na sua possibilidade de contribuir para o fomento de uma postura mais crítica da sociedade e, de forma especial, da formação dos administradores. No percurso para o alcance do objetivo geral, buscamos formar um conjunto coeso de conhecimento a respeito das abordagens gerencialistas e lideracionistas, que desse conta, pelo menos em parte, da complexidade do tema. Tendo como meta que as simplificações aqui cometidas instiguem críticas e questionamentos (CRUBELLATE et al, 1999), sem ser concebidas como verdades completas, mas sim o resultado do nosso esforço para contribuir com os estudos das temáticas.

Em suma, compreendemos que a administração, quando operada através das políticas da abordagem gerencialista tem na racionalidade legal (WEBER, 1982) sua base ideológica. A estrutura organizacional que proporciona sua concretude, é hierarquizada, com clara divisão entre o planejamento e a execução (STEFANINI, 2011), ou seja, entre os gerentes e os demais trabalhadores, esses sem poder institucional para tomada de decisões. O tecnicismo, a valoração pelo conhecimento formal e o ideal meritocrático, são elementos também vinculados ao gerencialismo. Sua performance estritamente ligada a racionalidade e a legalidade, são entendidas como objetivas, disciplinadas e eficientes (DRUCKER, 1989).

Já em relação ao fenômeno da realidade organizacional, quando sob os efeitos das políticas da abordagem lideracionista, temos a dominação através da autoridade carismática (WEBER, 1982), personificada através da liderança weberiana, a qual, em conjunto com seus liderados (BERGAMINI, 1994) concede a efetivação de um relacionamento onde a racionalidade legal não é central, em certo nível, até irrelevante, tendo em vista que o que sustenta os ideais racionais não encontra fixação no carisma. Assim, a liderança opera em estruturas não hierarquizadas, principalmente, pela concepção de capacidade e maturidade dos trabalhadores (SIEVERS, 1997), que invalidam os mecanismos de controle gerenciais.

Pensamos ser ponto pacífico a valorização retórica da liderança em nossa sociedade, contudo diante da força do gerencialismo e de seus pressupostos, ficamos céticos em relação aos propósitos e real possibilidade da liderança se estabelecer nesse cenário (BRIDGES, 1996). Nos parece que a liderança está sendo requerida como ferramenta para os trabalhadores “vestirem a camiseta da empresa”, para diminuição de cargos gerenciais – com propósitos econômicos –, e a partir desse ponto continuarem a instrumentar o trabalho pela lógica gerencialista.

Buscamos nessa pesquisa realizar uma investigação pontual, a fim de confrontar nossas premissas empíricas e conhecimentos formais com a realidade posta nos cursos de formação da UniCorreios. Compreendemos que podemos afirmar que a trilha de formação Liderança da empresa, forma gerentes, uma vez que os pressupostos gerenciais dominam o material didático e são apontados como solução para as problemáticas centrais das ações educativas.

A despeito da nossa valoração por uma ou outra abordagem, nossa principal crítica é o tratamento dúbio, que flerta perigosamente com o engodo. Acreditamos que a clareza de objetivos é fundamental para uma organização concretizar seus objetivos e deveres, especialmente, quando se trata de uma empresa pública. Os motivos que levam a empresa a ter um discurso em prol da formação de líderes e uma prática de formação de gerentes não podem ser respondidas nessa pesquisa, podemos no máximo elencar hipóteses generalistas, uma vez que a investigação teria que ser aprofundada e operacionalizada em um espaço diferente. Assim, a questão fica em aberto.

Acreditamos que a liderança, quando apresentada sob a perspectiva dos conceitos puros, parece por demais utópica. Contudo, diante de uma realidade tão limitante, na qual a organização do trabalho e o modo operante do sistema capitalista se mostraram tão falhos e nos encaminham para um futuro de esgotamentos – de

recursos naturais, da biodiversidade, da humanidade – pensar utopias pode ser um caminho para desenvolvimento de novas realidades. Assim como Sievers (1997) aponta como uma saída para a liderança o retorno para sua concepção como mito, pensamos que pensar impossibilidades é um exercício com capacidade transformadora, ainda mais, quando as possibilidades ofertadas não dão conta da nossa sustentabilidade nem como indivíduos, nem como coletividade.

## 5.2. LIMITAÇÕES

Os obstáculos colaboraram para a configuração final dessa pesquisa, sendo um elemento limitador e formador ao mesmo tempo, relataremos três pontos identificados como os mais significativos:

- Tempo – a duração de um módulo para a investigação limita sua abrangência e os métodos para sua realização, exigindo uma redução do campo de análise, dos objetivos e dos resultados.
- Tema – no caso específico dessa pesquisa, se optou por um tema não debatido largamente durante o percurso de formação, sendo explorado, profundamente, apenas durante o processo de pesquisa.
- Análise – o acesso ilimitado idealizado, por serem cursos na modalidade EaD, não se concretizou na totalidade. Também, pensamos que acrescentaria ao trabalho a junção de análise de um segundo modal, como entrevistas, contudo pelas limitações anteriores não coube nessa pesquisa.

## 5.3. CAMINHOS A EXPLORAR

O presente estudo teve como objetivo analisar se a formação da UniCorreios, promove a formação de líderes ou gerentes, acreditamos ser um tema relevante para investigações futuras, a qual sugerimos aos caminhos:

- Aprofundar o campo teórico com a inclusão da abordagem politicista.
- Aprofundar a investigação buscando compreender os motivos para as divergências entre discurso e prática.
- Aprofundar o estudo em liderança, em especial, ao sentido da vida e morte de autor Burkard Sievers e administração dos sentidos da autora Cecília Bergamini.

### Referências:

AZEVEDO, A.; GRAVE, P. S. Prolegômenos a toda administração possível: administração - o que é isso? **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 695-712. 2014.

BENNIS, Warren G. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGER; LUCKMANN. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 23. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1985.

BRIDGES, William. Conduzindo a organização sem cargos. *In*: FUNDAÇÃO PETER F. DRUCKER. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

CRUBELLATE, J. M. et al. Repensando o pensamento administrativo: em busca de outra categorização para as abordagens da administração. *In*: **Anais Eletrônicos do X ENANGRAD**, Foz do Iguaçu/PR. 1999.

DRUCKER, Peter F., **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. 2 v.

\_\_\_\_\_. **As fronteiras da administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1989.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HANDY, Charles. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. *In*: FUNDAÇÃO PETER F. DRUCKER. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

HELGESEN, Sally. Liderando pela base. *In*: FUNDAÇÃO PETER F. DRUCKER. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

LITWIN, Edith (Org.). **Educação a distância**: temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

LÜDKE, Rúbia. **Educação Corporativa**: Políticas e Práticas em duas empresas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

QUARTIERO, Elisa M; CERNY, Roseli Z. Universidade corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. *In*: QUARTIERO, Elisa M; BIANCHETTI, Lucídio. **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 23-49, 2005.

MATTAR, João. **Guia da educação à distância**. São Paulo, Cevgage Learning, 2011.

RIBEIRO, João Ubaldo. Política e Administração. **Compêndios da Administração Pública**. v. 13. n. 37. abril/junho. 2006.

SIEVERS, Burkard. Revista de Negócios. **Liderança como perpetuação da imaturidade**. v. 2. n. 3. abril/junho. 1997. 15-29.

\_\_\_\_\_. Participação como uma disputa conspirativa. **Revista de Negócios**. v. 1. n. 4. Julho/setembro. 1996. 37-48.

STEFANINI, Dorival De. **Comunicação administrativa**: o que vem sendo dito por autores clássicos da administração? Curitiba: Universidade Positivo, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TESTA, Maurício G. Algumas reflexões críticas sobre a educação a distância. *In*: MISOCZKY, Maria Ceci A.; CARVALHO, Nilson Maestri; OLIVO, Vânia (Org.). **Educação a distância**: reflexões críticas e experiências em saúde. Porto Alegre: Da Casa Editora, 2001. 7-18.

VIANNA, Marco Aurélio F. **Universidade corporativa**: uma visão de hoje. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/universidade-corporativa-uma-visao-de-hoje>> Data de acesso: 23 nov. 2018.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade**. Brasília: UNB, 1921 [1999].