

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

Ênio Meinen

GESTÃO SISTÊMICA: O DESAFIO DE LIDERAR NO SICREDI

Porto Alegre

2007

Ênio Meinen

GESTÃO SISTÊMICA: O DESAFIO DE LIDERAR NO SICREDI

Trabalho de conclusão do 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 de Pessoas.

Orientadora: Prof^ª Dra. Elaine de Diego Antunes

Porto Alegre

2007

AGRADECIMENTOS

Estudo dessa natureza, por envolver amplo trabalho de investigação e demorada pesquisa – desde a seleção de bibliografias, identificação de conteúdos (obra a obra) voltados para os propósitos aqui visados e coleta das impressões dos destinatários da pesquisa –, mesmo que o resultado não constitua um primor, não poderia ser conduzido apenas por quem tem a prerrogativa de subscrevê-lo.

Com efeito, considerando as múltiplas tarefas que sempre concorreram com o presente trabalho, desde os primeiros passos apelei para a solidariedade de vários colegas e amigos, dentre os quais destaco Camila Wander, Dirce Maria Santin (de maneira muito especial) e Maurício Reis, que também me permitem a honra do convívio profissional na Confederação SICREDI. Valeu!

De igual forma, agradeço aos meus colegas dirigentes, pelas respostas prontas e sinceras ao questionário que lhes propus. Aos meus pares de diretoria, obrigado pelas inspirações sistêmicas e pela cobertura de minhas ausências.

Minha gratidão à professora Elaine, orientadora, que, apesar de multi-requisitada para (incontáveis) missões bem mais nobres, jamais deixou de me instruir e me manter em padrões de qualidade toleráveis.

Obrigado, também, aos demais apoiadores, e perdão por mantê-los no anonimato.

Vera, Niki e Nathy: ah, se não fosse pela (interminável) tolerância, pelos sacrifícios e generosas concessões de vocês..., não teríamos conseguido. Lembram de quantos finais de semana consumimos (em casa, na Serra, ...)? Obrigado. Amo vocês, muuuuuittto!

Eis, verdadeiramente, uma produção cooperativa! De minha parte, escusas a todos por não construir algo mais sofisticado.

RESUMO

Este estudo procura evidenciar o comportamento desejado dos líderes de organizações complexas, concebidas no formato sistêmico. A referência para as investigações de campo é o SICREDI – Sistema de crédito cooperativo. Com tal desiderato, apresentado o conjunto organizacional (processo e estrutura), objeto da pesquisa, são examinadas as grandes linhas do pensamento sistêmico e conferido o padrão de liderança com elas compatível. Os referenciais teóricos, tanto sobre atuação sistêmica quanto sobre exercício da liderança, são conjugados com as práticas da organização investigada, mediante aferição em ampla pesquisa (pelo método exploratório-descritivo) respondida por contingente representativo de dirigentes. Resulta, ao final, que um conjunto de percepções/conduitas no SICREDI converge com a melhor doutrina, enquanto outras podem ser consideradas nos debates sobre o aperfeiçoamento de seus padrões de gestão sistêmica.

Palavras-chave: Visão Sistêmica. Sistema. Cooperativas. SICREDI. Liderança. Gestão sistêmica.

ABSTRACT

This study seeks to evidence the desired behaviour of the leaders which act in complex organizations, established in a systemic format. The reference to the field of investigations is SICREDI – cooperative credit system. With such pretension, presented the organizational whole (procedure and structure), the research subject, the great lines of the systemic thought are examined and the leadership pattern conformable with them is checked. The theoretical indications, as much about the systemic performance as about the leadership practice, are bound with the skills of the investigated organization, by means of checking in a wide research (through the method exploratory – descriptive) answered by representative contingent of leaders. Results, in the end, that a set of perceptions/conducts at SICREDI, concur with the best doctrine, while others could be considerate during discussions about the improvement of its patterns of systemic management.

Key-words: Systemic Vision. System. Cooperatives. SICREDI. Leadership. Systemic management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Organograma estrutural..... | 16 |
| Figura 2 – Organograma funcional..... | 16 |
| Figura 3 – Matriz de competências no SICREDI..... | 21 |
| Figura 4 – Elementos da liderança | 38 |
| Figura 5 - Cooperativas no início da unificação sistêmica (em 1980) | 56 |
| Figura 6 - Cooperativas integradas em sistema (hoje, 30-6-07)..... | 56 |
| Figura 7 - Ambiente normativo antes da unificação sistêmica..... | 57 |
| Figura 8 - Ambiente normativo hoje (após a unificação sistêmica) | 57 |
| Figura 9 – Ponto de atendimento no início da unificação da identidade visual | 58 |
| Figura 10 – Ponto de atendimento hoje (com a consolidação sistêmica)..... | 58 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Formato da verticalização e alocação de atividades entre entidades do SICREDI . | 15 |
| Quadro 2 – Diferenças entre autoridade formal e liderança..... | 36 |
| Quadro 3 – Habilidades dos líderes..... | 37 |
| Quadro 4 – Processos de gestão | 42 |
| Quadro 5 – Liderança nas organizações | 43 |
| Quadro 6 – Crescimento do SICREDI a partir da unificação da identidade visual..... | 59 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Visão sistêmica | 48 |
| Tabela 2 – Exercício da liderança..... | 51 |
| Tabela 3 – Aspectos sistêmicos do SICREDI | 53 |
| Tabela 4 – Características dos líderes no SICREDI..... | 60 |
| Tabela 5 – Definição de sistema – aspectos relevantes | 62 |
| Tabela 6 – Condutas de liderança..... | 64 |
| Tabela 7 - Dificuldades na gestão do SICREDI (como organização sistêmica) | 67 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Visão sistêmica..... | 50 |
| Gráfico 2 – Exercício da liderança | 52 |
| Gráfico 3 - Aspectos sistêmicos do SICREDI..... | 54 |
| Gráfico 4 – Características dos líderes no SICREDI..... | 61 |
| Gráfico 5 - Definição de sistema – aspectos relevantes | 63 |
| Gráfico 6 – Condutas de liderança | 64 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 Definição do problema | 10 |
| 1.2 Objetivos..... | 11 |
| 1.3 Justificativa do estudo | 12 |
| 2 O CASO DO SICREDI | 14 |
| 2.1 O que é. Configuração estrutural vigente – base junho de 2007..... | 14 |
| 2.2 Origem e evolução | 17 |
| 2.3 Norteadores e eixos estratégicos..... | 19 |
| 2.3.1 Norteadores estratégicos..... | 19 |
| 2.3.2 Eixos estratégicos (2006-2010) | 20 |
| 2.4 Competências organizacionais (do negócio) e das pessoas | 20 |
| 2.4.1 Organizacionais (do negócio)..... | 21 |
| 2.4.2 Das pessoas..... | 22 |
| 2.5 Estrutura diretiva | 24 |
| 2.6 Processo deliberatório | 24 |
| 3 VISÃO SISTÊMICA E LIDERANÇA | 26 |
| 3.1 Visão Sistêmica | 26 |
| 3.2 Liderança..... | 34 |
| 3.2.1 Dimensão conceitual..... | 35 |
| 3.2.2 Liderança sistêmica | 39 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 45 |
| 4.1 Delineamento da Pesquisa | 45 |
| 4.2 Técnicas de Coleta de Dados | 46 |
| 4.3 Perfil dos Respondentes da Pesquisa | 46 |
| 4.4 Técnicas de Análise..... | 46 |
| 4.5 Limitações da Pesquisa | 47 |
| 5 RESULTADO DA PESQUISA, ANÁLISE E COMENTÁRIOS | 48 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ÚLTIMAS PALAVRAS SOBRE LIDERANÇA | 74 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 77 |
| ANEXO A – QUESTIONÁRIO | 81 |

1 INTRODUÇÃO

Liderar em organizações convencionais, com estrutura vertical lógica e simplificada, já se mostra missão altamente desafiadora. Quando se está diante de um conglomerado sistêmico, em que convivem diferentes organizações, cada qual com sua estrutura diretiva, o desafio verdadeiramente se potencializa.

No segundo caso, antes de colocar iniciativas em prática, é preciso compartilhar os pontos de vista com um sem-número co-lideranças, de organismos diferentes, pois a ação de um, na medida em que as atividades são interdependentes, interfere no campo de responsabilidade dos demais.

Aqui é que verdadeiramente se elevam as possibilidades de conflito, ora pela ausência (voluntária ou não) de consulta, ora pela disputa de reconhecimento quanto à (autoria da) melhor solução, ou ainda pela simples razão do querer ser diferente (embora o axioma – sistema - induza à convergência de visão).

Em organização sistêmica, o padrão de comportamento – respeitadas as variações decorrentes da dessemelhança dos diferentes organismos, que são consideradas na origem dos debates – é da essência. Do contrário, os resultados comuns não seriam alcançados.

Daí que vem uma indagação: como contemplar a todos, inclusive quanto à necessidade de manifestação de poder, sem afetar o objetivo maior, que é a confluência sistêmica ou a comunidade de propósitos?

Vale, ainda, esclarecer que o SICREDI – hoje referência mundial em cooperativismo de crédito - estruturou-se ao longo da história segundo as impressões e experiências pessoais dos seus líderes-precursores, eventualmente considerando iniciativas nacionais e internacionais na mesma área de interesse. Até este momento, todavia, desconhece-se reflexão mais acentuada visando a associar as práticas do SICREDI, no campo da postura e liderança sistêmicas, com o que poderiam ser os paradigmas teórico-científicos nesse campo. E é aqui que se localiza a questão fundamental da pesquisa: estão os dirigentes do SICREDI sintonizados com o que a literatura recomenda como boas práticas de liderança sistêmica?

O resultado dessa investigação, como adiante detalhado (item 1.2 Objetivos), além de realçar coincidências entre o desejado e o praticado (para a harmonia sistêmica), haverá de trazer subsídios valiosos para o aperfeiçoamento da postura dos líderes do SICREDI (para tornar mais sintonizado e produtivo o convívio dentro da organização).

Na seqüência, uma vez revelados os contornos do problema, mencionados os objetivos e produzida a justificção do estudo, será apresentada a instituição (o Sistema) alvo da investigação (configuração estrutural, aspectos históricos, norteadores e eixos estratégicos, competências estimuladas e processo deliberatório – em que inseridas as lideranças); em seguida, examinadas as bases conceituais do pensamento sistêmico; depois, abordada a liderança em seus aspectos essenciais e estilos de manifestação, com destaque ao padrão sistêmico; daí, conforme termos do problema e método de pesquisa eleitos, serão apresentados os resultados da pesquisa, como os comentários pertinentes, e as traçadas as considerações conclusivas.

1.1 Definição do problema

O SICREDI, como demonstrado adiante, é uma organização complexa (de configuração sistêmica), seja do ponto de vista estrutural, seja sob a ótica do modelo decisório. Nessa amplitude, a par do grande nível de acertos do Sistema, que o elevam à categoria de empreendimento paradigma (notadamente no setor cooperativo), surgem evidências a revelarem oportunidades de aperfeiçoamento das práticas de gestão (exercício da liderança), uma vez validadas as características do processo e da postura sistêmicas propostas, em substância, nas formulações de Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto (2006), Gil (1994), Bergamini (1994, 2002) e Maximiano (2002).

Vale o registro de que alguns aspectos (mais ligados ao perfil e à personalidade dos gestores/líderes) são bastante recorrentes em outras organizações, ainda que menos complexas quanto ao modelo estrutural ou de gestão.

Para os fins deste estudo, partindo da observação (impressão) pessoal sobre a realidade do SICREDI (os vinte e três anos de vivência me conferem condição privilegiada nesse particular), merecem destaque como elementos de desafio da liderança sistêmica (sempre visando à preservação da unidade):

- a) a percepção sistêmica (do todo) ainda insuficiente da quase totalidade dos seus líderes, alguns em maior grau, outros em dimensão menos acentuada;
- b) sobreposição de interesses individuais (de uma entidade ou mesmo pessoais) aos coletivos (sistêmicos);

- c) conformidade com as vantagens de fazer parte do Sistema, mas inconformidade com os ônus de participar do empreendimento coletivo (aceito fazer parte do Sistema exclusivamente para valer-me de suas prerrogativas; o que não me servir, não acato ou mesmo substituo por soluções alternativas);
- d) visão equivocada sobre o papel das entidades em particular e do próprio líder;
- e) falta de confiança recíproca em alguns casos;
- f) falta de sinergia entre líderes;
- g) uso recorrente da autoridade investida/outorgada (autoridade formal);
- h) oitiva deficiente dos co-líderes (processo incompleto de consulta e debate);
- i) necessidade de (re)afirmação do poder/autoridade (projeção desta ou daquela entidade e do seu próprio líder);
- j) dificuldade de compartilhamento do mérito, ou a falta de seu reconhecimento, em relação a algumas iniciativas;
- k) dessintonia entre discurso e prática;
- l) assimetria de conhecimentos entre os diferentes líderes;
- m) diversidade cultural;
- n) renovação freqüente dos dirigentes das cooperativas singulares (1º piso);
- o) deficiência de formação (despreparo para a gestão).

Para conferir o grau de convergência das lideranças do SICREDI em torno desse quadro, e mesmo coletar outras impressões a comporem um diagnóstico mais abrangente (daí emergindo elementos a instruírem futuro plano de ações no campo da governança sistêmica), será coletada, em pesquisa, a opinião de um grupo representativo de dirigentes do Sistema.

1.2 Objetivos

Nessa direção, como objetivo geral e no formato de estudo de caso, o presente trabalho, tendo como referência o SICREDI, pretende traçar um paralelo entre organização sistêmica e estilos de liderança, para, ao final, identificar padrões de compatibilidade e evidenciar pontos de aperfeiçoamento.

Como objetivos específicos, o estudo propõe-se a:

- a) evidenciar os padrões que caracterizam a organização sistêmica;
- b) traçar estilos de líderes cujo perfil sintonize com a organização sistêmica (modelo de gestão compartilhada);
- c) identificar pontos de convergência e, eventualmente, de divergência das diretrizes organizacionais do SICREDI com os padrões sistêmicos propostos pela literatura;
- d) relacionar a visão/postura das lideranças do SICREDI com os comportamentos desejáveis em uma gestão sistêmica.

1.3 Justificativa do estudo

O cooperativismo de crédito é um movimento com expressão mundial, representado na grande maioria dos países, sejam eles pobres, em desenvolvimento ou ricos. Em algumas dessas nações, as cooperativas financeiras dividem (em igualdade de condições) com o sistema bancário tradicional os papéis clássicos de rentabilizar a poupança, financiar o consumo e os investimentos e promover os pagamentos. Diferente dos bancos, contudo, não visam ao lucro, pois todo o resultado é destinado aos próprios usuários, seus donos.

No Brasil tais entidades também têm presença marcante. Aqui, com efeito, segundo dados do Banco Central do Brasil, já são cerca de mil e quinhentas cooperativas de crédito, que beneficiam aproximadamente dois milhões e quinhentos mil usuários (associados/donos). Se somados no seu conjunto, os pontos de atendimento dessas entidades (em torno de dois mil e quinhentos) indicam uma das maiores redes financeiras do país.

E é nesse contexto que se situa o SICREDI, o pioneiro entre todos os agrupamentos (sistemas) de crédito cooperativo brasileiros, e um dos mais sólidos e lembrados empreendimentos financeiros do país.

Sem embargo ao bom nome e a elogiável performance histórica, e considerando a máxima de que sempre existe espaço para aperfeiçoamento, há evidências, reveladas no início (item 1.1), que abrem oportunidade para a sofisticação das práticas de gestão.

Essas razões, em suficiência, justificam o interesse em examinar mais detidamente o modelo organizacional e de gestão do SICREDI, com ênfase ao exercício da liderança.

A importância e a relevância do estudo - cuja exploração evidencia possível ineditismo entre nós -, assentam-se nas contribuições que, ao final, feita a incursão pelos melhores referenciais teóricos, serão identificadas para aperfeiçoar a liderança no âmbito do SICREDI.

É sabido, neste particular, que as condutas dos atuais líderes revelam assimetria sobre alguns fundamentos da organização sistêmica, dessemelhança de visão esta que será revelada na investigação, e merecerá conjugação com o que sugerem os pesquisadores/pensadores. Sob outro enfoque, a iniciativa também se justifica pelas evidências que serão colhidas sobre os acertos na gestão sistêmica, cujas melhores práticas (atuais) restarão realçadas – e prestigiadas - pela coincidência com o modelo teórico-científico.

É provável que outras organizações, que tenham eleito o formato semelhante de organização, especialmente no meio cooperativo, também possam colher subsídios para aprimorar o seu funcionamento e seu modelo de gestão.

2 O CASO DO SICREDI

2.1 O que é. Configuração estrutural vigente – base junho de 2007

O SICREDI - Sistema de crédito cooperativo é composto de uma rede de cooperativas de crédito singulares (1º piso); de centrais de cooperativas de crédito (2º piso); de uma confederação de cooperativas (3º piso); de um banco cooperativo e de um conjunto de outras empresas corporativas voltadas à prospecção e desenvolvimento de soluções negociais (produtos e serviços) às entidades cooperativas de primeiro piso. Todas as unidades são juridicamente independentes e tem gestão própria, funcionando de forma integrada, complementar e interdependente, observando-se que:

1º) cooperativas de crédito singulares (1º piso) – são (128) instituições financeiras de abrangência local ou regional, voltadas (em onze estados, reunindo mais de mil pontos) ao atendimento das demandas dos seus membros/usuários/associados (um milhão e duzentos mil em todo o país), compreendendo a gestão da poupança, o financiamento do consumo e dos investimentos e a intermediação dos pagamentos;

2º) centrais de cooperativas de crédito (2º piso) – são (5) unidades suprarregionais voltadas ao assessoramento negocial e de gestão de pessoas das cooperativas de crédito singulares (suas filiadas), sobre as quais também exercem supervisão direta;

3º) confederação de cooperativas – é a entidade responsável pela formulação de políticas sistêmicas nas áreas de gestão de pessoas, governança, estrutura organizacional, TI, supervisão, jurídica, entre outras, tendo com associadas/filiadas as centrais de cooperativas de crédito. Ocupa-se também da representação institucional do Sistema, além de executar, centralizadamente, atividades operacionais cuja escala e especialidade o recomendem;

4º) banco comercial cooperativo – é a empresa (de propriedade das centrais – controladoras - e cooperativas singulares) responsável pela integração das cooperativas de crédito ao mercado financeiro; pela prospecção, formatação (comercial) e manutenção de produtos e serviços de interesse das cooperativas e pela gestão dos recursos sistêmicos não direcionados para empréstimos ao quadro social das cooperativas singulares;

5º) empresas comerciais corporativas – são responsáveis pela interlocução entre as cooperativas e o mercado (parceiros do SICREDI), atuando nos campos de seguros, consórcios, meios eletrônicos de pagamento, fornecimento de máquinas e equipamentos de

informática e material de uso e consumo, entre outros. São geridas (sob diretrizes sistêmicas) pelo banco comercial cooperativo e pela confederação;

6º) entidade fundacional – ocupa-se dos projetos de educação cooperativista, organização do quadro social e de recuperação e manutenção do acervo histórico.

O quadro e as figuras a seguir evidenciam a estrutura do Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI, bem como a distribuição das atividades entre as diferentes organizações que o compõem, lembrando que confederação, banco, empresas comerciais corporativas e fundação situam-se no 3º nível:

| | | | |
|-------------|---------------------------|---|--|
| 3º Nível | Banco (Empresas) | <ul style="list-style-type: none"> • Interface com o mercado financeiro e administração financeira centralizada • Coordenação e representação no âmbito negocial • Política e Administração Financeira de Crédito e Câmbio | <ul style="list-style-type: none"> • Administração Financeira Centralizada • Marketing Corporativo • Cartões • Consórcio • Seguros |
| | Fundação | <ul style="list-style-type: none"> • Educação cooperativa • Organização Quadro Social | <ul style="list-style-type: none"> • Acervo histórico |
| | Confederação (Redesys) | <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação e representação do Sistema • Políticas de gestão de pessoas • Padronização Organizacional • Serviços jurídico-normativos • Políticas de supervisão • Supervisão das centrais e empresas não cooperativa do Sistema | <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia de informação • Processamento centralizado • Retaguarda contábil, fiscal e trabalhista • Suporte remoto às cooperativas • Call center |
| 2º Nível | Central | <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento, seleção e formação (SUREGs) • Assessoria organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Expansão estadual • Supervisão das cooperativas • Comunicação estadual |
| 1º Nível | Sureg | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Pessoas • Assessoria • Avaliação de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoria interna das UAs • Comunicação e expansão • Comitê de crédito |
| | Cooperativas | Atendimento aos associados e integração com a comunidade | |

Quadro 1 – Formato da verticalização e alocação de atividades entre entidades do SICREDI

Fonte: SICREDI (2007).

Nesta primeira perspectiva vem retratada a distribuição de atividades entre as diferentes organizações, atividades essas que são interdependentes e complementares.

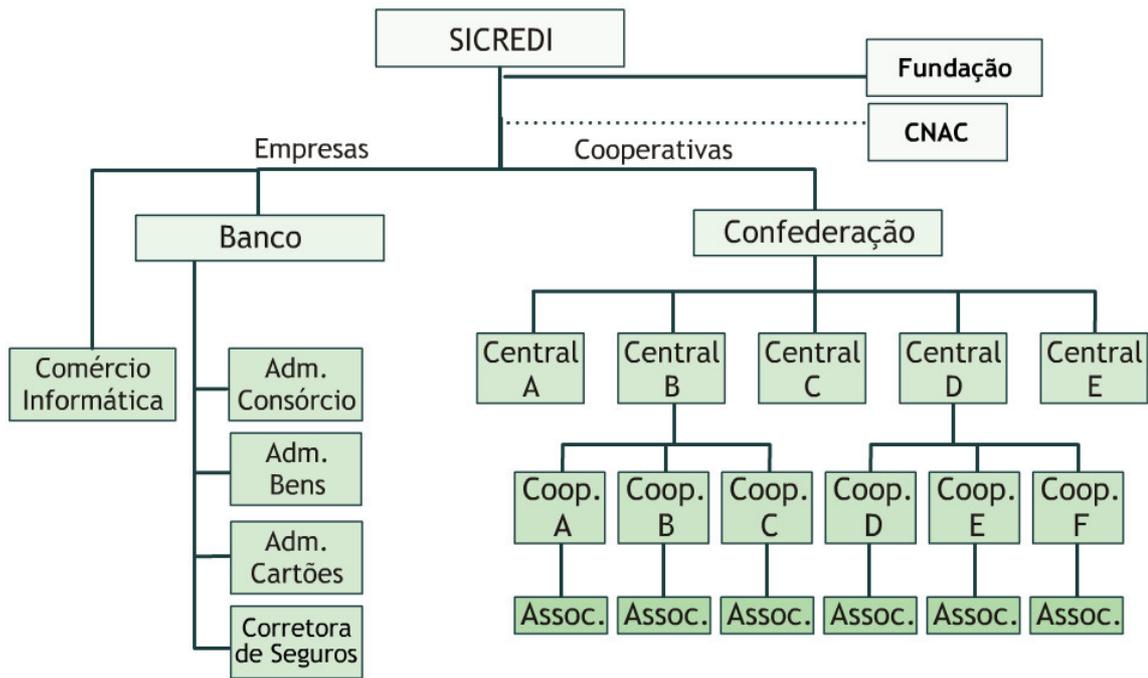


Figura 1 – Organograma estrutural

Fonte: SICREDI (2007).

Esta perspectiva retrata o organograma sistêmico, em sua dimensão estática.

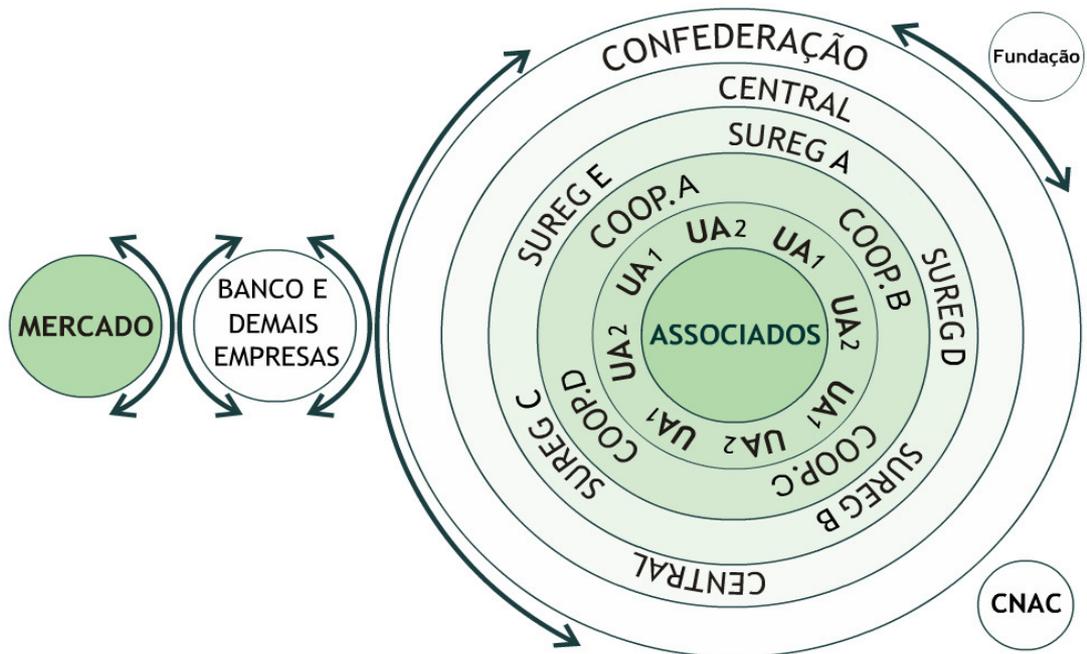


Figura 2 – Organograma funcional

Fonte: SICREDI (2007).

Aqui temos uma pequena variação da figura anterior, com agrupamento das entidades de natureza cooperativa (grande círculo) e das com conexão mais direta com o mercado, sendo que ambas se interligam funcionalmente, a serviço dos associados – base ou referencial do Sistema.

2.2 Origem e evolução

A história do SICREDI, se levar em conta o tempo de vida das entidades que o compõem, remonta ao início do Século XX. A primeira das cooperativas (singulares) que hoje integra o Sistema, designada SICREDI Pioneira, foi constituída em 28 de dezembro do ano de 1902. Outras cooperativas há que já completaram ou estão por completar um século de existência.

Como organização sistêmica, com integração horizontal (entre cooperativas singulares) e vertical (destas com as demais entidades centralizadoras e vice-versa), o SICREDI existe há cerca de vinte e sete anos.

O embrião do modelo (atual) sistêmico data de 27 de outubro de 1980, quando foi constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul (atual Central SICREDI RS), a primeira das cinco centrais de cooperativas de crédito (2º piso) sicredianas, cujo papel era permitir ganho de escala e assegurar maior qualidade no funcionamento de nove cooperativas singulares então existentes (entre elas a Cooperativa de Crédito Rural Nova Petrópolis Ltda., atual SICREDI Pioneira). Na ocasião, o “Sistema” nascia circunscrito ao estado do Rio Grande do Sul, e servia exclusivamente a produtores rurais (em face de limitações no marco legal).

A partir daí, o conjunto teve aceleradas e importantes adesões, e modelo sistêmico, vários aprimoramentos, resultando na estrutura anteriormente retratada.

A vida do SICREDI pode ser contada a partir dos seguintes (principais) eventos histórico-evolutivos:

- ❖ 1902 – surgimento da 1ª cooperativa de crédito singular do Sistema (hoje SICREDI Pioneira). Trata-se, também, da mais antiga cooperativa de crédito de toda a América Latina.
- ❖ 1980 – constituição da Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. (através da reunião de 10 cooperativas de crédito singulares – primeiro

pisos), 1ª das entidades cooperativas de segundo piso, cuja iniciativa dá origem ao modelo sistêmico vigente.

- ❖ 1985 - 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituem a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná Ltda., hoje Central SICREDI PR.
- ❖ 1989 – foram constituídas a Cooperativa Central de Crédito Rural – COCECRER-MS, atualmente denominada Central SICREDI Brasil Central, e a Cooperativa de Crédito Rural de Mato Grosso Ltda. – COCECRER-MT, hoje Central SICREDI MT
- ❖ 1992 – importante aprimoramento no marco regulamentar, permitindo o surgimento de cooperativas fora do âmbito rural.
- ❖ 1992 – unificação da marca SICREDI (até então cada central e cooperativa tinha a sua marca figurativa e nominativa/sigla). Essa decisão permitiu verdadeira revolução na padronização de produtos, serviços e demais atividades.
- ❖ 1995 – autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional, as cooperativas filiadas à Central do SICREDI RS constituem o Banco Cooperativo SICREDI S.A, primeiro banco cooperativo privado brasileiro, para ter acesso a produtos e serviços bancários vedados às cooperativas pela legislação vigente e administrar, em maior escala, os seus recursos financeiros.
- ❖ 1996 - as cooperativas dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul decidem unir-se para fortalecer o Banco Cooperativo SICREDI, tornando-o, assim, um banco interestadual.
- ❖ 2000 – constituição da Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao SICREDI – Confederação SICREDI (entidade cooperativa de 3º piso). Neste mesmo ano, o Conselho Monetário Nacional aprova a resolução nº 2788/00, facultando aos bancos cooperativos a sua transformação em bancos múltiplos.
- ❖ 2001 - iniciam-se as atividades da Corretora de Seguros. O Banco Cooperativo SICREDI concretiza sua participação na BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.
- ❖ 2002 - a Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo - ALCRED Central-SP (hoje Central SICREDI SP) e suas filiadas passam a integrar o SICREDI. Assim, inicia a operação do SICREDI no estado de São Paulo.
- ❖ 2003 – mudança normativa inédita permitindo a criação de cooperativas “abertas” (sem restrição a formação do quadro associativo/de usuários).

- ❖ 2003 - o SICREDI inicia suas atividades em Santa Catarina, com a inauguração da SICREDI Serra-Mar.
- ❖ 2004 – formação da 1ª cooperativa sem restrição quanto aos componentes do quadro social/usuários (cooperativa de livre admissão de associados, independente da profissão ou atividade econômica com que envolvidos).
- ❖ 2005 – iniciam-se as atividades das primeiras cooperativas de crédito do SICREDI nos estados de Goiás e Tocantins. Além disso, o Sistema recebeu a autorização do Banco Central para operar no Pará e em Rondônia e constituir a sua Administradora de Consórcios.
- ❖ 2006 - Inicia a operação da primeira Administradora de Consórcios de cooperativas de crédito no Brasil, a Administradora de Consórcios SICREDI, empresa controlada pelo Banco Cooperativo SICREDI S.A.
- ❖ 2006 – constituição da fundação SICREDI.
- ❖ 2007 - Em março, o SICREDI firma convênio com a Firjan e o Sebrae/RJ para constituir em um ano e meio as primeiras cooperativas de crédito do SICREDI no estado do Rio de Janeiro.

2.3 Norteadores e eixos estratégicos

Os norteadores e eixos estratégicos delineiam a macrodireção do SICREDI. Deles é que emergem todas as políticas de negócios e de pessoas no Sistema, assim como as ações táticas envolvendo metas tanto quantitativas quanto qualitativas.

2.3.1 Norteadores estratégicos

Os (atuais) norteadores estratégicos do SICREDI foram revalidados e aperfeiçoados durante o ano de 2005, em amplo processo de consulta e debate, do qual participaram representantes de todas as entidades do Sistema, traduzindo-se nos seguintes termos:

Missão: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Visão: “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social”.

Valores:

1. *Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio*
2. *Respeito à individualidade do associado*
3. *Valorização e desenvolvimento das pessoas*
4. *Preservação da instituição como sistema*
5. *Respeito às normas oficiais e internas*
6. *Eficácia e transparência na gestão*

2.3.2 Eixos estratégicos (2006-2010)

Os eixos estratégicos, norteadores das principais ações corporativas até o ano de 2010, igualmente frutos de demorada e ampla apreciação sistêmica, foram consolidados sob quatro dimensões, a saber:

1. *Crescimento e expansão*
2. *Relacionamento com o quadro social*
3. *Governança corporativa*
4. *Tecnologia da informação*

2.4 Competências organizacionais (do negócio) e das pessoas

A definição da matriz de competências no SICREDI vem amparada nos norteadores estratégicos (visão, missão e valores), no planejamento de longo prazo e na cultura do Sistema (vide figura a seguir):

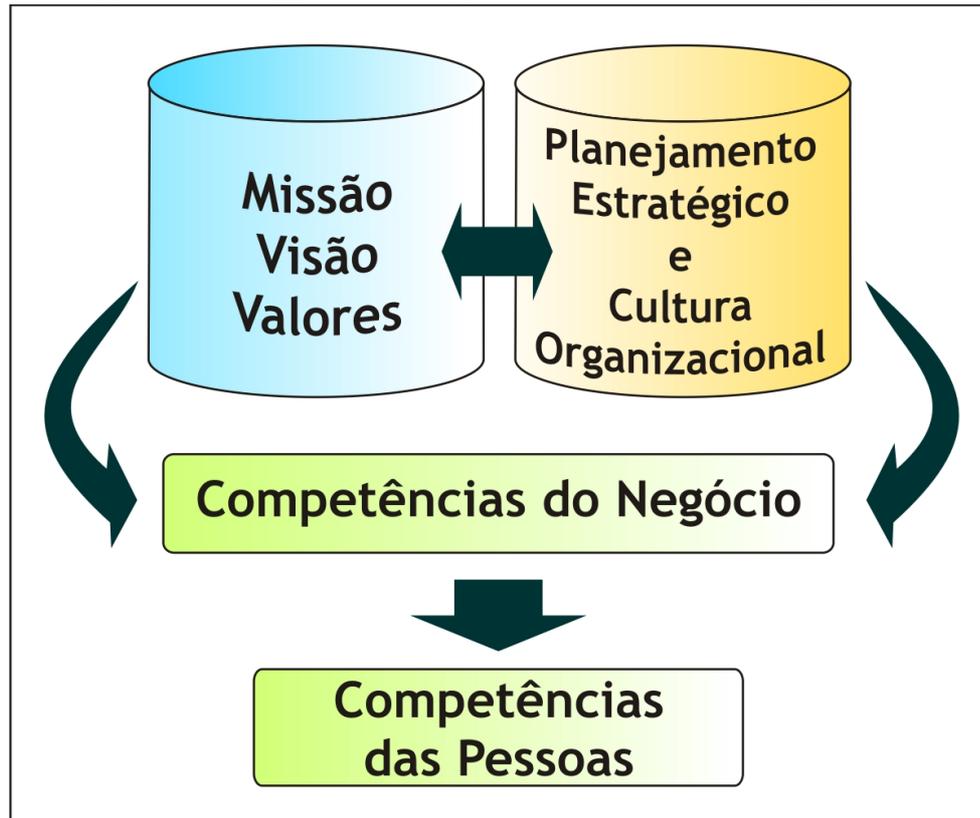


Figura 3 – Matriz de competências no SICREDI

Fonte: SICREDI (2007).

Na medida em que fortalecem a transparência das práticas de gestão de pessoas, as competências visam a agregar valor ao indivíduo e potencializar o resultado do negócio.

Estruturadas de acordo com os referenciais teóricos contemporâneos acerca da matéria, mereceram segregação em dois blocos: organizacionais e, segundo o delineamento destas, individuais (das pessoas).

2.4.1 Organizacionais (do negócio)

As competências eleitas pelo Sistema, coerentes com os norteadores e eixos estratégicos, no plano organizacional (do negócio), são:

- a) eficácia e transparência na gestão, através de processo decisório democrático, da centralização e otimização das operações e da adequação e formatação de estruturas, produtos e serviços;

- b) funcionamento sistêmico, com o objetivo de garantir economia de escala, ampliar a visibilidade da marca, manter a unidade de processos e operações e perpetuar a organização;
- c) valorização do relacionamento com interessados na organização, visando a atender às necessidades da comunidade, dos associados, colaboradores, fornecedores e governo, a partir da natureza cooperativa do negócio e do respeito à lei.

2.4.2 Das pessoas

Já no plano das pessoas, considerando os direcionadores definidos para o empreendimento/negócio (subitem anterior), as competências requeridas são:

- a) aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo, buscando o aperfeiçoamento contínuo, aproveitando as oportunidades oferecidas pela organização e/ou investindo no autodesenvolvimento, com foco na solução dos problemas que compõem a complexidade do cargo;
- b) aprender, integrando o conhecimento e a experiência, tanto no plano técnico, quanto no comportamental; pela revisão dos modelos mentais; dando-se conta, avaliando e modificando suas estratégias para encontrar as respostas; apreendendo com os erros e dificuldades; sabendo desenvolver-se e propiciando o desenvolvimento dos outros;
- c) assumir responsabilidades, sabendo o que e por que faz; sabendo julgar, escolher, decidir; sabendo tratar a diversidade e a complexidade; ser responsável, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações; sabendo avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da organização, quanto no nível externo da sociedade; decidindo de acordo com a melhor alternativa para o sistema e interessados na organização (comunidade, colaboradores, associados, fornecedores e entidades governamentais); agindo em tempo certo com visão de mundo (cooperativismo, sistema, mercado, pessoas, organizações etc);
- d) comunicar, compreendendo, processando, transmitindo informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros; conhecendo a linguagem dos negócios e dos mercados; sabendo ouvir e

comunicar-se eficazmente com os interessados na organização (comunidade, colaboradores, associados, fornecedores e entidades governamentais);

- e) conviver, compartilhando o espaço com outras pessoas de forma amistosa; mantendo relações cordiais; evitando julgamentos pessoais; praticando o *feedback* baseado em fatos; solicitar *feedback*, encarando-o de forma a promover seu crescimento (tendo clareza de suas potencialidades e limitações); valorizando o relacionamento interpessoal; praticando a empatia; enfrentando os problemas sem transformá-los em conflito; compreendendo e considerando a cultura organizacional; valorizando a dialética produtiva; a partir do comprometimento com os objetivos, contribuindo para um ambiente de cooperação e coresponsabilidade; compartilhando conhecimento e experiência; valorizando as conquistas coletivas;
- f) gerar resultados, perseguindo-os visando a garantir a saúde financeira do negócio e agregação de valor ao associado; comprometendo-se com resultados sistêmicos e da área; visando à superação dos resultados do sistema; mobilizando pessoas, recursos financeiros e materiais, criando sinergia entre eles; baseando ações e projetos no planejamento estratégico; avaliando as variáveis envolvidas, implementando, em tempo, as correções necessárias para que o objetivo seja alcançado de acordo com os parâmetros definidos;
- g) liderar, mobilizando pessoas para o atingimento de resultados, a partir de princípios éticos, com respeito à individualidade e divergência de opiniões; proporcionando acesso ao conhecimento, fomentando o seu compartilhamento; contribuindo para o bem-estar da equipe, demonstrando equilíbrio emocional, respeito pelas pessoas e reconhecimento; acompanhando o progresso dos objetivos e sinalizando melhorias aos integrantes da equipe; reforçando a visão sistêmica e os valores do cooperativismo;
- h) lidar com mudanças, comprometendo-se com a mudança; servindo de exemplo, patrocinando e mobilizando esforços para a consolidação das mudanças; participando do processo de mudança, buscando informações e adotando atitudes que favoreçam seu comprometimento;
- i) lidar com situações inesperadas, identificando mudanças de cenário; propondo, aplicando e/ou patrocinando soluções e mobilizando esforços para sua aplicação; compartilhando percepções e contribuições com pares e superiores; sabendo tratar a diversidade e a complexidade;

- j) servir, demonstrando disposição e presteza no atendimento eficaz das necessidades e demandas apresentadas pelos interessados na organização (comunidade, colaboradores, associados, fornecedores e entidades governamentais); buscando soluções ou indicando as fontes para a solução dos problemas.

2.5 Estrutura diretiva

Como mencionado, cada uma das unidades sistêmicas tem autonomia jurídico-administrativa, com estrutura diretiva própria.

Assim, as cooperativas de crédito singulares (128) e suas centrais (5), além de reunir conselhos de administração e fiscais, têm quadro diretivo, composto de presidente e vice-presidente. Já a confederação e o banco têm apenas diretoria executiva, sendo que as diretrizes gerais da gestão são fixados por um conselho deliberativo, composto dos presidentes das (5) centrais.

Ao final, entre conselheiros de administração e fiscal e diretores, são cerca de duas mil lideranças no Sistema, com diferentes formações e percepções de realidade distintas, cujas manifestações de vontade devem ser concertadas em prol dos interesses sistêmicos.

2.6 Processo deliberatório

Considerando a natureza cooperativo-sistêmica do empreendimento, todas as entidades que o compõem operam sob uma única marca (SICREDI), e as diferentes atividades, produtos e serviços assumem formato padronizado. Para que se assegure tal unidade, qualquer iniciativa de interesse corporativo, para que possa ser colocada em prática, deve obedecer ao seguinte ritual:

1º) assumir formato de projeto técnico, liderado pela confederação ou pelo banco, conforme área de responsabilidade;

2º) ser recomendado favoravelmente por um comitê técnico corporativo (comitê técnico assessor, composto de executivos indicados pela confederação, pelo banco e pelas centrais de cooperativas);

3º) ser pré-homologado pelo conselho deliberativo do Sistema (composto dos presidentes das cinco centrais de cooperativas);

4º) ser aprovado por no mínimo 2/3 (dois terços) dos presidentes das cooperativas singulares de crédito;

5º) obter homologação final do conselho deliberativo do Sistema.

Aprovada a solução nesses termos, todas as unidades devem colocá-la (como tal) em prática.

Como se vê, é um processo complexo e que, diante de percepções ou conhecimentos assimétricos, ou ainda em razão de interesses individuais (de uma ou outra entidade, ou mesmo pessoais), suscita diferentes (ou potenciais) conflitos (tanto na fase de deliberação como na de execução).

3 VISÃO SISTÊMICA E LIDERANÇA

A revisão de literatura sobre visão sistêmica evidenciará a percepção dos principais pesquisadores sobre pensamento sistêmico, com ênfase à dimensão organizacional. Já no que se refere à liderança, uma vez delimitada conceitualmente a sua abrangência, revelará os diferentes estilos de gestão. Nestes, como elemento de ligação com o primeiro tema, serão aprofundados atributos a sugerirem o líder mais apropriado para atuação em modelo sistêmico.

3.1 Visão Sistêmica

Etimologicamente, segundo Ferreira (1999, p. 1865), o vocábulo *sistema* deriva do grego **Sýstema**, e do latim **Systema**, com o sentido de reunião, grupo. Conceitualmente: “disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam como estrutura organizada”. elementos Já Houaiss (2001, p. 2585) propõe origem no latim **Systema, àtis** (reunião, juntura, sistema), e no grego **Sustéma, atos** (conjunto, multidão, corpo de tropas) ou “reunião em um corpo, seja de vários objetos, seja de partes diversas de um mesmo objeto; conjunto, total, massa; o sistema de um corpo no seu conjunto”. Alternativamente, em formato conceitual: “conjunto de elementos, concretos ou abstratos, intelectualmente organizado”.

O enfoque sistêmico, tal como modernamente difundido, ganha impulso simultaneamente ao lançamento das bases da administração científica, no curso do Século XX, coincidindo com o definhamento do paradigma mecanicista de gestão (MAXIMIANO, 2002, p. 362). Entre as muitas contribuições para a evolução do pensamento sistêmico, três merecem especial destaque, seja pela representatividade em si, seja pela convergência com a linha de abordagem do presente estudo. São elas: teoria da forma ou Gestalt (desenvolvida pelo psicólogo alemão Max Wertheimer), a cibernética (de autoria do matemático americano Norbert Wiener) e a teoria geral dos sistemas (proposta pelo cientista alemão Ludwig von Bertalanffy). O resumo a seguir, proposto por Maximiano (2002, p. 362) permite conhecer as principais idéias de cada teoria:

Teoria da forma (WERTHEIMER):

- O todo é maior que a soma das partes.
- As propriedades das partes são definidas pelo todo a que pertencem.

Cibernética (WIENER):

- A informação é a base do controle dos sistemas.
- O autocontrole de um sistema depende de informações sobre o seu objetivo e sobre o seu próprio desempenho.

Teoria geral dos sistemas (VON BERTALANFFY):

- O desempenho de qualquer componente depende do sistema em que se insere.
- É necessário usar uma abordagem holística ou sistêmica para lidar com a complexidade dos todos.

Conforme Katz e Khan (1975, p. 32 e 33), influenciados pelos estudos desenvolvidos por Parsons (1973a, p. 56-59, e 1973b, p. 47-55) sobre estruturas sociais, a teoria geral dos sistemas (de V. BERTALANFFY) propõe que (*apud* MISOCZKY, 2003, p. 4):

Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. (...) essas atividades são claramente complementares ou interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum; elas são repetidas, duradouras e ligadas em espaço e tempo. A estabilidade ou recorrência de atividades pode ser examinada em relação ao insumo de energia no sistema, à transformação de energia dentro do sistema, e ao produto resultante ou produção de energia. Um aspecto importante é que a teoria de sistemas está interessada pelos problemas de relações de estrutura e interdependência, e não pelos atributos constantes dos objetos.

Padrões de relacionamento são fundamentais para manter a estabilidade e a harmonia em tais modelos. Como há grande variância sobre perspectivas e aspirações entre os diferentes componentes do grupo, há que desenvolver noções de unidade e de compartilhamento, clarear papéis, definir valores (respeito, confiança etc) e prever regras para desestimular desvios. Sem tais providências, ou seja, interdependência funcional e de papéis, coesão através de requisitos normativos e valores baseados nos objetivos do sistema, a integração por-se-ia extremamente frágil (MISOCZKY, 2003, p. 4).

Tais “limites”, todavia, não podem levar ao engessamento ou impedir que haja mudanças ou avanços próprios da dinâmica social, como, em apreciação crítica da teoria de sistemas, sugere Misoczky (2003) (cujo ensaio dá vazão à teoria da complexidade). Os modelos podem (ou devem) comportar mecanismos de revisão que dêem curso a demandas internas ou decorrentes de ações endógenas. As mudanças, definidas por Parsons (1968, *apud* MISOCZKY, 2003, p. 4) como um processo de crescimento, podem conduzir a “aumento

quantitativo na magnitude do sistema”, como podem provocar “mudança qualitativa” ou ainda gerar “diferenciação estrutural e desenvolvimento simultâneo de modelos e mecanismos que integram ou unificam as partes diferenciadas”.

Cumprido o estágio de ajustes, o equilíbrio e a estabilidade se restabelecem. Com efeito,

o conceito de equilíbrio estável supõe que, mediante mecanismos integradores, se mantém as variações endógenas dentro de limites compatíveis com a conservação dos principais tipos estruturais e que, mediante mecanismos adaptativos, também se mantém dentro de certos limites as flutuações entre o sistema e o ambiente. (PARSONS, 1968, p. 88).

Kleiner (1995, 84) afirma que “um sistema é um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo, e atuam para um propósito comum”. De acordo com o mesmo autor, numa estrutura sistêmica há um padrão de inter-relações entre os seus componentes, incluindo formas de relacionamento, fluxos de processos, opiniões, percepções, qualidade dos produtos, modos de tomada de decisões e centenas de outros fatores.

Em semelhante direção, Gil (1994, p. 16) observa que o conceito pode envolver um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; como uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Ainda de acordo com o mesmo autor, “qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam foco de atuação” (GIL, 1994, p. 16).

Já para Wood Jr. (1995, p. 230), “sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam e seu resultado tanto no que se refere aos aspectos quantitativos, como qualitativos, é mais do que a soma de suas partes constituintes”. A sinergia, portanto, assume papel vital em organização sistêmica. Inexistindo, ter-se-á simples aglomeração de partes, sem contribuição para melhoria do resultado (individual e global).

Em detida e abrangente investigação, Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto (2006, p. 43 a 48) oferecem contribuição decisiva para a adequada compreensão do que seja uma visão sistêmica. Partindo de ponderações que consideram as principais vertentes sobre o tema, especialmente as aqui já prestigiadas, defendem – em perspectiva de mudança de ênfase - as seguintes características para o pensamento sistêmico, inclusive como incentivo de redirecionamento dos padrões de liderança:

1 – Das partes para o todo

No pensamento sistêmico busca-se o reequilíbrio do estado de coisas, mediante maior ênfase ao todo do que à parte, em oposição ao reducionismo e do atomismo (próprios da visão mecanicista). De início, ele estabelece também uma fronteira de sistema, mas que é frágil e mais ou menos arbitrária, para que os sucessivos entendimentos posteriores possam determinar precisamente o escopo de que se cogita. Isso permite a inclusão, durante o processo, de aspectos relevantes, como relacionamento com o ambiente e mesmo com outros sistemas.

O processo de inclusão, todavia – para evitar efeitos adversos -, é delimitado, de um lado, por um interesse declarado dos atores pensantes, de outro, sintetiza e agrega variáveis toda vez que o mapa do sistema torna-se confuso.

Assim, o pensamento sistêmico está interessado na essência do todo integrado e dinâmico, cujas características não estão em absoluto nas partes, mas nos relacionamentos dinâmicos entre elas, entre elas e o todo, e entre o todo e outros todos. Ao invés de concentrar em elementos ou substâncias básicos, o pensamento sistêmico propõe a atenção a princípios básicos de organização e a adoção de equilíbrio entre tendências opostas, como reducionismo e holismo, e análise e síntese.

2 – Dos objetos para os relacionamentos

O foco em objetos tem parte de sua subsistência na constituição lingüística ocidental, que dá ênfase à leitura do mundo através de objetos e prestigia a estrutura em sujeitos e objetos, em vez de verbos. Conhecer o mundo, dentro da tradição ocidental e mecanicista, significa conhecer os objetos que o compõem.

De forma análoga ao que se examinou na migração da parte para o todo, o “pensamento por objetos” desconsidera os relacionamentos “entre os objetos”. Como os relacionamentos é que dão “vida” aos objetos, conferindo-lhes a dinâmica necessária, o “pensamento por objetos”, em última análise, ignora os processos que ocorrem a partir dos relacionamentos.

Dessa forma, reconhecida a importância dos relacionamentos para o entendimento do todo, só o que faz sentido para um entendimento da realidade é busca de redes de relacionamentos incorporadas em redes maiores. A generalização do pensamento sistêmico e o seu conteúdo, portanto, estão relacionados com o estudo dos padrões de organização e de relacionamento, e não com a classificação e exame de objetos isolados.

O que é designado objeto, ou parte dele, é unicamente um padrão abstrato, arbitrado dentro de uma teia inseparável de relações. Em última análise, inexistem objetos ou partes em absoluto, mas padrões de relacionamentos mais ou menos estáveis. Este padrão de organização, denominado sistema, está em permanente co-evolução por meio de interações.

3 – Das hierarquias para as redes

O conceito de hierarquia permeia todo o processo analítico, conferindo aos níveis inferiores graus decrescentes de importância na medida do avanço do processo. Há notório cerceamento das partes ao interior do objeto em análise. O pensamento hierárquico impregna a compreensão e a intervenção na realidade com uma degradação da importância na medida em que se desce na hierarquia, que é nociva à complexidade da realidade social.

Indivíduos dentro de organizações, mais ou menos complexas, são muito mais do que partes confinadas nesse mesmo contexto. Em verdade, a interdependência e a coordenação de coletividades de seres vivos geram um contato tão estreito, que o sistema, em si, acaba por se parecer com um grande organismo.

Na dimensão sistêmica, a capacidade de entendimento da realidade passa pelo deslocamento da atenção de um lado para o outro, valorizando os diferentes níveis, formando-se uma ampla rede de relações, dando origem ao “pensamento em rede”. Assim, do ponto de vista da construção do conhecimento, nossas descrições de mundo acabam por formar uma rede interconectada de concepções e modelos, que substituem a metáfora do conhecimento como edifício.

4 – Da causalidade linear para a circularidade

Do ponto de vista mecanicista, o entendimento da realidade científica passa do levantamento de dados para o reconhecimento de padrões, e daí para explicações causais dos fenômenos. Todavia, a tradição de estudos de causalidade sempre esteve limitada ao reconhecimento dos padrões lineares de conexão, relegando as relações de circularidade ao segundo plano.

Ocorre que as novas ciências, originárias da cibernética e da engenharia de controle, reconhecem a importância e a essencialidade das relações circulares. Em razão da inclusão do ambiente contextual na compreensão dos sistemas complexos, a cibernética passou a perceber a participação cada vez mais substantiva das relações circulares de causa e efeito na explicação do comportamento e da sustentação dos sistemas complexos. Originam-se daí os

enlaces de retroalimentação (feedbacks). Sem a compreensão de tais relações, a compreensão do todo fica limitada.

Assim como ocorre – sistemicamente analisando - com um animal, que só se mantém pela combinação do controle da temperatura corporal, pressão sangüínea, cadeia alimentar, respiração etc, a mudança organizacional é nutrida pelos enlaces de reforço, e a manutenção dos problemas, pelos enlaces equilibradores.

5 – Da estrutura para o processo

De acordo com o pensamento sistêmico, a estrutura de um sistema complexo é o influenciador essencial do funcionamento dos seus processos, e – notadamente - são os processos fundamentais que estabelecem padrões de organização, acabando por materializar-se em uma estrutura.

Dentro do pensamento sistêmico, por especial influência da teoria da autopoiese¹, de Maturana e Varela (1979, 1997), e de acordo com a visão de Luhmann (1973 e 1977), a busca essencial é a do entendimento dos processos subjacentes que conduzem a um padrão, originando, por fim, uma estrutura materializada.

Tudo isso faz sentido na medida em que um sistema social é muito mais que uma configuração estática de componentes. Preserva-se em constante fluxo por meio de processos metabólicos e de desenvolvimento que configuram e reconfiguram sua estrutura, fazendo com que sua forma se mantenha e se desenvolva. Dessa forma, toda estrutura é vista como a manifestação de processos subjacentes, fazendo com que o pensamento sistêmico seja um “pensamento de processo”, que considera a natureza dinâmica da realidade. Nesse entendimento a rede inteira de relacionamentos é vista como intrinsecamente dinâmica, e a estrutura rígida cede lugar a manifestações flexíveis de processos subjacentes.

6 – Da metáfora mecânica para a metáfora do organismo vivo e outras não-mecânicas

Segundo os autores, “o Pensamento Sistêmico dá especial ênfase ao uso da metáfora do organismo vivo, em contraposição à dominante metáfora mecanicista..., pois conceitos como contexto, ambiente, relações, mutualidade, fluxos, fronteiras permeáveis, processos, desenvolvimento e evolução são conceitos muito mais próximos dos objetos de estudo da biologia e ecologia do que das máquinas” (SELEME et. al, 2006, p. 46). Os novos tempos são

¹ A base da teoria é que os sistemas vivos possuem três características principais: autonomia, circularidade e auto-referência.

marcados pela dinamicidade e pelo movimento – horizontal e vertical -, próprios da postura sistêmica ativa, e destoantes, portanto, da percepção mecanicista.

Para a adequada compreensão da realidade organizacional, os aspectos sociais requerem espaço mais substantivo, porquanto as dimensões política e cultural repercutem bem mais que a tecnológica (própria da metáfora mecanicista). Aquelas mostram-se determinantes para as ações de mudança, causadoras que são do sucesso ou insucesso das iniciativas inovadoras.

A visão sistêmica, na medida em que permite incorporar um conjunto de outros conceitos (modelos, pontos de vista etc), é tida como inclusiva, percepção fundamental para a compreensão do mundo cada vez mais complexo.

7 – Do conhecimento objetivo para o conhecimento contextual e epistêmico

O conhecimento objetivo é marcado pela ‘desvalorização’ das emoções e dos interesses individuais, pois decorre de processos cujos métodos e percepções são concertados por especialistas.

Ocorre, todavia, que a concordância dos gestores sobre um dado critério a ser utilizado em dada investigação não anula as suas subjetividades, as suas crenças e os seus valores. Ou seja, os selecionadores tenderão a fixar as fronteiras da pesquisa e da consulta segundo motivações pessoais. A ‘neutralidade’, portanto, não se sustenta.

O líder das mudanças, ou mesmo o ‘cientista’, necessariamente manifestam sua visão sobre a realidade, sobre o ser humano, sobre a organização, sobre como se constrói o conhecimento, conduta indispensável para que possam colher o apoio – e submeter-se às procedentes críticas – em relação às suas pretensões.

Além do mais, conforme Capra (1999, p. 247), citado pelos autores, “(...) a natureza é vista como uma rede dinâmica e interconexa de relações que inclui o observador humano como um componente integrante” (SELEME et. al, 2006, p. 47).

Os pressupostos que compõem o processo de conhecimento, as teorias que o justificam ou moldam e as formas de mensuração dependem do paradigma em uso. Como o paradigma não é único – pois há vários disponíveis -, o observador (participante) tem de declarar a epistemologia em uso.

O pensamento sistêmico, embora – diante da precariedade cognitiva humana – estabeleça certas fronteiras, “imprime permeabilidade e interconexão” no âmbito dessas mesmas fronteiras. Assim, “passa a haver cada vez mais a necessidade de uma mudança de

postura a respeito do processo de observação e de conhecimento, que deixa de ser objetivo e passa a ser contextual e sistêmico” (SELEME et. al, 2006, p. 47).

8 – Da verdade para as descrições aproximadas

O pensamento sistêmico adota o entendimento de que as diferentes concepções, as teorias e os modelos não se bastam para definir a realidade. Todos são limitados, formando um conhecimento por aproximação, uma concepção de modelagem. A visão sistêmica, em síntese, “implica um deslocamento da busca da verdade para a busca de descrições aproximadas úteis dentro de um contexto” (SELEME et. al, 2006, p. 47).

9 – Da quantidade para a qualidade

Na concepção sistêmica, na medida em que se abandona a ênfase nos objetos e se prestigiam os padrões e as formas, adota-se postura de mapeamento e visualização. Ou seja, ao invés de medir e quantificar (por processo comparativo), o pensamento sistêmico, que tem como pressuposto o fato de as propriedades serem dependentes de ambientes, relações, formas e padrões, caracteriza-se pela contextualização.

“Como relacionamentos, formas e padrões são difíceis de serem mensurados, torna-se necessária uma atitude mais flexível, envolvendo visualização e mapeamento. Assim, pensar em termos de padrões implica uma (sic) uma mudança de quantidade para qualidade” (SELEME et. al, 2006, p. 48).

10 – Do controle para a cooperação, influência e ação não-violenta

Definitivamente, a dinâmica evolutiva pressupõe equilíbrio entre competição e cooperação.

A ecologia e a investigação sobre a evolução dos sistemas vivos complexos, dão conta de que no mundo natural há grande tendência para a associação, cooperação, mutualidade, solidariedade e simbiose, o que gera equilíbrio entre competição e dependência recíproca. Por decorrência, perde terreno o controle unilateral.

Estudos ligados à ecologia sustentam que sistemas humanos hierárquicos que operem com controle unilateral ou centralizado não se sustentam, recomendando seguir modelos da natureza na integralização das tendências de auto-afirmação e de integração.

Diante disso, impõe-se mudança de postura, com abandono da atitude de dominação e puro controle, para um “comportamento cooperativo”, tanto na sociedade como nas organizações.

A apreciação, conjugada, dos estudos, das reflexões e dos conceitos aqui retratados, permite concluir que Sistema – uma espécie de axioma -, como noção fundamental, conduz a uma percepção coletiva, pressupondo um todo interdependente, interagente, cooperativo, convergente e dinâmico. Autogestão (gestão pelos componentes do Sistema), auto-regulação (normas construídas pelos atores do Sistema) e autocontrole (monitoramento pelas partes que formam o Sistema – diferente do controle centralizado) somam-se a tais fundamentos como pilares na perspectiva organizacional.

Há, na concepção, notória prevalência do somatório sobre o individual (é claro, estimuladas, prestigiadas e ponderadas as contribuições de cada integrante do sistema). Em verdade, integradas, as partes unem-se e buscam resultado comum, mais representativo que o obtido em ações isoladas. Aliás, na esfera organizacional, a perspectiva sistêmica – pela sua significação - faz surgir uma espécie de nova entidade, representativa do conjunto, cuja identidade passa a ser assumida (e, não raro, ostentada) por cada um dos componentes (algo como: eu quero ser parte do sistema, eu componho ou sistema, eu sou o sistema...).

E é nesse diapasão que se parece idealizar o Sistema SICREDI, que (à luz das informações constantes dos itens 2.1, 2.5 e 2.6, combinadas com as figuras apresentadas nas páginas 15 e 16) pode ser visto tanto como um conjunto de entes interdependentes – no plano horizontal e vertical -; como um todo organizado ou, ainda, como um todo unitário e complexo, perseguindo objetivo comum (PAGNUSSATT, 2004, p. 130 – 134)

Há que se perquirir, agora, sobre o perfil e a compatibilidade do comportamento das lideranças em relação às orientações sistêmicas (teórico-práticas) ora evidenciadas. É o que se fará na seqüência.

3.2 Liderança

Para fins deste estudo reconhece-se de plano a importância do tema da liderança. Não haverá, portanto, averiguações em tal direção, vez que se considera aspecto de suficiente domínio acadêmico e prático. A exploração estará direta e objetivamente voltada à esfera conceitual e a modelos de maior prestígio na melhor literatura.

A identificação do líder ideal para conduzir organizações isoladas (de estruturação não complexa) já se mostra missão bastante desafiadora. As dificuldades ampliam-se, e muito, quando se está frente a um complexo sistêmico, em que várias entidades – formando um

conjunto, um todo - têm de operar de forma interconectada, complementar e harmônica, sem o que os objetivos individuais e os propósitos comuns restam frustrados.

Mas que espécie de líder aspira-se em tais desenhos estruturais?

A resposta exige investigação sobre a dimensão propriamente dita da liderança e, mais especificamente, sobre os seus estilos, aspectos a serem examinados em seqüência.

3.2.1 Dimensão conceitual

A literatura sugere um sem-número de conceitos para liderança, utilizando, invariavelmente, a reunião ou combinação de vocábulos como: influência, conquista, confiança, flexibilidade, adaptação, cooperação, reconhecimento, troca, valorização, desenvolvimento, interação, poder, autoridade, consentimento, carisma, motivação, valores, ética, transparência, atitude...

O certo é que liderança (desejada e eficaz) não é aquela meramente outorgada por alguém a alguma pessoa. Liderança é diferente de autoridade formal, do mero posto de comando constante da hierarquia ou do organograma da empresa ou entidade. Não basta, para ser líder em sua verdadeira concepção, estar investido de poderes legais ou mesmo convencionais (por força de estatuto, contrato ou outra convenção). Liderança, acima de tudo, não é um cargo, e sim a conduta, um comportamento (TOWSEND e GEBHART, 1997, *apud* BERGAMINI, 2002, p. 44).

Maximiano (2002, p. 304), ao pontuar as diferenças entre autoridade formal e liderança, traça o seguinte quadro resumo:

| Autoridade formal | Liderança |
|--|---|
| Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando. | Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo. |
| O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo. | O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa. |
| A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social. | O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade. |
| A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade. | A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder. |
| A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade. | A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores. |
| A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a conveniência. | Os líderes têm o poder representado pela massa que os seguem. |
| A autoridade formal é atributo singular. | A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular. |

Quadro 2 – Diferenças entre autoridade formal e liderança

Fonte: Maximiano (2002, p. 304).

Aliás, os dirigentes que apelam essencialmente para autoridade formal, não raro carregam ainda outros vícios, próprios da liderança tradicional. Pela fragilidade de atributos a respaldarem a sua condição, agem, usualmente, como chefes, ao invés de facilitadores; como burocratas, ao invés de empreendedores; são os donos do poder, ao invés de buscarem o consenso; centralizam a comunicação (o conhecimento), ao invés de disseminá-la; adotam o comportamento de ganha-perde em negociações, ao invés da postura ganha-ganha e centralizam ou invés de delegarem.

E o que é pior, como “sabe-tudos”, muitas vezes tais gestores ignoram o que os outros podem fazer ou fazem; buscam, como diferentes estratégias, impor o seu estilo e os seus métodos de trabalho; bloqueiam a criatividade dos profissionais mais *seniors*, enquanto tentam influenciar, de todas as formas, os trabalhadores em início de carreira.

Baseado em diferentes levantamentos feitos por pesquisadores, Iukl (1989 apud Bergamini, 2002, p. 101) relaciona os seguintes traços e habilidades mais recorrentes nos líderes:

| Traços | Habilidades |
|---|--|
| Adaptável às situações | Esperto (inteligente) |
| Alerta ao meio social | Conceitualmente habilidoso |
| Ambicioso e orientado para a realização | Criativo |
| Assertivo | Diplomático e cuidadoso |
| Cooperador | Verbalmente fluente |
| Decisivo | Conhecedor das tarefas do grupo |
| Confiante | Organizado (administrativamente hábil) |
| Tem autoridade | Desejoso de influenciar os demais |
| Vigorante (muito ativo) | |
| Persistente | |
| Autoconfiante | |
| Tolerante ao <i>stress</i> | |
| Desejoso de responsabilidade | |

Quadro 3 – Habilidades dos líderes

Fonte: Bergamini (2002, p. 101).

O líder também não se resume aos seus atributos pessoais. Não depende apenas de suas qualidades intrínsecas. A liderança, assim como a organização sistêmica, deve ser examinada em perspectiva complexa (ou na sua devida abrangência). O líder deve considerar o ambiente em que inserido, o seu entorno.

Segundo Maximiano (2002, p. 306), a liderança é “uma combinação de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder, (2) as características dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política”. Tal concepção vem assim retratada (figura) pelo autor:

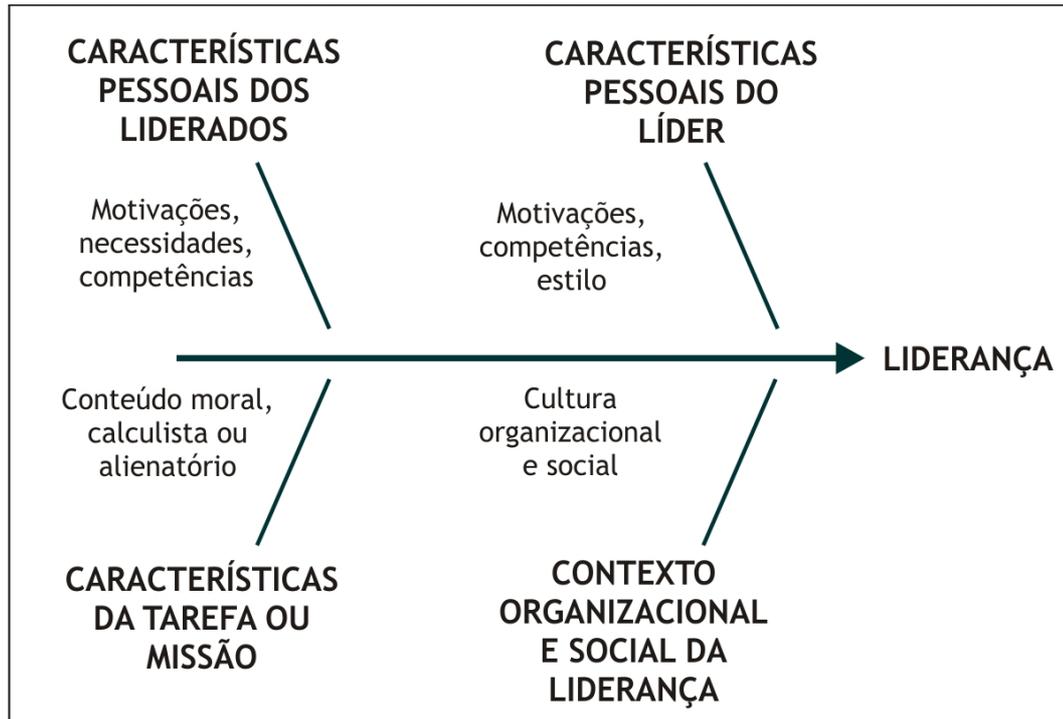


Figura 4 – Elementos da liderança

Fonte: Maximiano (2002, p. 306).

Seleme et al. (2006, p.2), por sua vez, a semelhança, destaca quatro focos de interesse dominantes na avaliação da liderança organizacional: foco nos que lideram, foco nos liderados, foco nas relações e foco no contexto.

Tendo em conta a coexistência de vários líderes em uma organização complexa – a exemplo do SICREDI -, cada qual com as suas missões específicas (dirigentes da entidade “A”, da “B”, da “C”...), subordinadas ao todo, poder-se-ia agregar mais uma variável à lista proposta pelos autores, qual seja, a das características dos (ou foco nos) pares (demais líderes) do sistema. A liderança de “A” não será exitosa, ou não será tão profícua se deixar de considerar os atributos e a forma de pensar de “B”, de “C”...

Ritter (1994, *apud* Bergamini, 2002, p. 8), também defendendo a liderança como fenômeno complexo, diz que o líder deve combinar quatro elementos, a saber:

- a) talento cognitivo: capacidade de interpretar o mundo para compreender os objetivos que a organização deve visar;
- b) talento social e político: capacidade de compreender o funcionamento do sistema social que é a organização e capacidade de influir sobre a sua evolução por meio de decisões que dizem respeito às estruturas e regras, bem como às particularidades dos indivíduos e dos grupos que o levam a ser detentor da autoridade formal;

- c) talento intrapsíquico: capacidade de pensar no seu próprio poder e perceber os perigos das suas próprias paixões;
- d) talento ético: capacidade de compreender que o poder organizacional atribui-lhe uma responsabilidade frente ao outro, na medida em que arrasta aqueles que o seguem na sua interpretação do mundo e sua ação sobre o social.

De acordo com Bergamini (1994, p. 114),

em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles. Cabendo ao líder eficaz administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional, ele pode interferir no *status quo*. Sua ação na mudança da cultura, diferentemente daquela empreendida por consultores externos e administradores em geral, se faz sentir de maneira duradoura, embora gradual e lenta.

Senge (2000, p. 87), nessa mesma linha, adverte que “pensar na liderança como expressão de um sistema vivo requer mudanças fundamentais. Ela requer princípios e perspectivas novas, bem como definição de metáforas também novas, ou seja, uma linguagem nova”.

Há ainda muitos outros enfoques sobre estilos ou padrões de liderança. O certo é que não se pode atribuir a esta ou aquela teoria a verdade absoluta sobre o tema. Em prosseguimento, ponderadas as diferentes concepções aqui cogitadas, far-se-á esforço para identificar os atributos e o comportamento desejados para uma liderança eficaz sob a ótica sistêmica.

3.2.2 Liderança sistêmica

Há quem diga que o estilo do líder condiciona-se ao contexto, à situação. Por outra, seriam a natureza da organização e o perfil das pessoas (lideradas) a darem o tom para o exercício da liderança. Na literatura, essa proposição é conhecida como liderança situacional, modelo concebido, em 1969, por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard.

Deixando de lado um exame mais detalhado da teoria (objeto de várias críticas, que, de resto, atingem todas as demais), confere-se, aqui, prestígio ao princípio basilar da formulação (a liderança deve ser flexível de modo a adaptar-se ao contexto organizacional),

pois atende aos fins a que se destina o presente estudo. Com efeito, a liderança sistêmica reclama perfil diferenciado (adaptado), de padrões não convencionais.

De acordo com Gil (1994, p. 16-17), ao referir-se às características da administração sistêmica, com ênfase no campo de gestão de pessoas, recomenda o seguinte enfoque profissional, a nortear o comportamento da liderança:

- a) **interdependência das partes:** quando se concebe uma administração como sistema, torna-se possível identificar suas partes como subsistemas interdependentes, os quais, embora distintos, apresentam-se intimamente relacionados. O adequado funcionamento de um requer o *feedback* fornecido pelo outro;
- b) **ênfase no processo:** a administração sistêmica é dinâmica. A organização não é vista como uma estrutura estática, mas como um processo em contínua mudança.
- c) **probabilismo:** o discurso de uma organização sistêmica não é caracterizado pela certeza absoluta, mas pela probabilidade, guardando, de resto, coerência com o enfoque adotado nas ciências humanas;
- d) **multidisciplinaridade:** a organização sistêmica, até mesmo pela variância de seus componentes, deve valer-se das contribuições advindas de vários campos do conhecimento;
- e) **concepção multicausal:** quando se adota a visão sistêmica, os fenômenos observados em relação aos indivíduos e grupos tendem a ser analisados a partir da consideração dos múltiplos fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência. Tal postura contrasta com as tradicionais, que pressupõem a causalidade a partir de um fator único;
- f) **caráter descritivo:** enquanto as organizações tradicionais estão mais preocupadas com o que deve ser feito, as organizações sistêmicas procuram antes compreender os fenômenos e deixar a escolha dos objetivos e procedimentos aos indivíduos que a compõem;
- g) **caráter multimotivacional:** de acordo com as teorias psicológicas de caráter sistêmico, os atos humanos podem ser determinados por múltiplos motivos. As organizações, por sua vez, são constituídas para a satisfação desses objetivos. Uma empresa pode ter o objetivo principal o lucro; entretanto, deve também proporcionar os meios para a satisfação de outros objetivos. Da mesma forma, a título de exemplo, o empregado pode não se motivar apenas com o salário (é o que vem acontecendo...), mas também com a realização profissional ou mesmo a busca de *status*;

- h) participação: o processo de tomada de decisões em âmbito sistêmico requer a participação daqueles que atuam nas diferentes unidades, pois serão também destinatários das mesmas decisões, e por ela responsáveis de alguma forma;
- i) abertura: o adequado funcionamento de uma organização sistêmica requer permanente abertura em relação ao ambiente (interno ou externo), bem como disposição para ajustar-se às alterações que aí se processam;
- j) ênfase nos papéis: as organizações sistêmicas lidam com expectativas de papéis. Assim, seus membros precisam estar permanentemente informados acerca do que deles se espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo.

Segundo o magistério de Andrade, Aurélio L. et al. (2004, p. 385-389), a postura do líder na organização sistêmica requer um repensar, de forma, e.g., que os gestores “deixem de analisar, detalhar, ensinar, dirigir e controlar, e passem a sintetizar, conectar, aprender, influenciar e estimular a auto-organização e o autocontrole”.

Estabelecendo conexão com o raciocínio desenvolvido para explicitar o pensamento sistêmico (item 3.1 do presente estudo), os autores propõem as seguintes distinções entre os processos mecanicista (convencional) e sistêmico de gestão, destacando a conduta das lideranças em cada modelo. Vejamos dois quadros comparativos, sendo que o primeiro realça os processos, e o segundo, a postura propriamente dita do líder:

| Processo mecanicista de gestão | Processo sistêmico de gestão |
|---|--|
| <p>•<i>Partes</i> Atividades compartimentadas. Análises detalhadas de assuntos estratégicos individualizados. Comunicações, atribuições e controle fragmentados são enviados a cada parte especializada da organização.</p> | <p>•<i>Todo</i> Atividades colaborativas contínuas de reflexão e ação. Gestores engajam-se em atividades para perceber as interconexões dos objetos e das ações, no tempo e no espaço. Percepções e entendimentos compartilhados emergem.</p> |
| <p>•<i>Objetos</i> Análises, planos e decisões individualizadas por objeto de interesse.</p> | <p>•<i>Relacionamentos</i> Percebe a interconexão de problemas e da teia maior que os sustentam. Planos e decisões voltam-se à ação sobre estruturas mais profundas, influenciando e recanalizando relacionamentos, gerando interconexão.</p> |
| <p>•<i>Hierarquia</i> Concepção de sistemas organizacionais hierárquicos. Gestão baseada em centralidade de comando e comunicação vertical. Redução da importância à medida que se desce na hierarquia.</p> | <p>•<i>Redes</i> Foco nas redes de relacionamentos. Organização entendida como sistemas complexos relacionados a outros sistemas complexos. Gere por coordenação das interdependências das coletividades. Identidade e cultura unem a rede. Visão compartilhada e aprendizagem coletiva geram alinhamento.</p> |

Continua.

Conclusão.

| Processo mecanicista de gestão | Processo sistêmico de gestão |
|---|---|
| <p>•<i>Causalidade linear</i> Uso de linguagens lineares. Concepção de idéias lineares.</p> | <p><i>Circularidade dos fluxos e relações</i> Linguagens circulares buscam o reconhecimento da influência estrutural e da auto-referência como processo que suporta a coerência de sistemas naturais e sociais.</p> |
| <p>•<i>Estrutura</i> Instrumentos de gestão firmes, materiais e tangíveis. Firmeza e padrão de procedimentos. Sistemas de reconhecimento ou punição em função da aderência ao padrão.</p> | <p>•<i>Processo</i> Atua no nível mais profundo dos processos estruturantes. Reconhece e promove a auto-organização criativa e alinhada no nível do processo.</p> |
| <p>•<i>Metáfora mecânica</i> A gestão gere uma máquina. A máquina é isolada para evitar oscilações e turbulências. Trabalha visando à escala e à produtividade. Há áreas especializadas. Comando central por painéis de controle.</p> | <p>•<i>Metáfora do organismo vivo e outras não-mecânicas</i> Gere um organismo vivo, um sistema complexo com múltiplos relacionamentos, um sistema social-cultural-político e um sistema inteligente, ao mesmo tempo.</p> |
| <p>•<i>Conhecimento objetivo</i> Conhecimento válido tem que ser técnico, firme, tangível e confiável. Nãovalidade da intersubjetividade. Administra cientificamente.</p> | <p>•<i>Conhecimento contextual e epistêmico</i> Conhecimento válido é tanto objetivo como subjetivo. Aberto ao aprendizado.</p> |
| <p>•<i>Verdade</i> Quem tem a verdade tem o poder. O topo pensa, e é o dono-da-verdade. Hierarquia. Abaixo há partes menores da verdade.</p> | <p>•<i>Descrições aproximadas</i> Estruturado para ser aberto a um fluxo constante de informações renovadas e de acesso universal.</p> |
| <p>•<i>Quantidade</i> O processo científico mecanicista de gestão só se interessa por aspectos quantificáveis da realidade. Maior volume de toda a organização. Mínima especificação cótica. Auto-organização e autocontrole.</p> | <p>•<i>Qualidade</i> Ter a visão do todo envolve considerar quantidades e qualidades. Nota a importância dos padrões qualitativos, de dados, quantificações, descrições e detalhes. Só é válido o que é preciso quantitativamente. Gerir é acertar, prever, reduzir o erro.</p> |
| <p>•<i>Controle</i> Pressupõe a necessidade de controlar a máquina. Feito por sistemas de normas e procedimentos burocráticos.</p> | <p>• <i>Cooperação, influência e ação não-violenta</i> Influencia sistemas vivos complexos. Sistemas vivos complexos não são controláveis, apenas influenciáveis. Busca um equilíbrio dinâmico entre cooperação e competição.</p> |

Quadro 4 – Processos de gestão

Fonte: Andrade et al. (2006, p. 386-388).

| Na organização tradicional | Na organização sistêmica |
|--|---|
| Os gestores dedicam-se a... | Os gestores passam a... |
| <ul style="list-style-type: none"> •Analisar, detalhar, ensinar, dirigir e controlar; | <ul style="list-style-type: none"> •sintetizar, conectar, aprender, influenciar e estimular a auto-organização e o autocontrole; |
| <ul style="list-style-type: none"> •controlar os objetos; | <ul style="list-style-type: none"> •ser catalisadores de relacionamentos, projetistas de estruturas facilitadoras e estimuladores da dinâmica criativa; |
| <ul style="list-style-type: none"> •impedir que algo aconteça. | <ul style="list-style-type: none"> •permitir a conexão através de projetos organizacionais que propiciam interligações criativas. |
| Os gestores... | Os gestores |
| <ul style="list-style-type: none"> •têm o poder de impedir e cercar; | <ul style="list-style-type: none"> •têm o poder de <i>permitir</i>; |
| <ul style="list-style-type: none"> •pensam e criam hierarquias centralizadas e burocráticas; | <ul style="list-style-type: none"> •pensam e criam redes flexíveis auto-organizadas; |
| <ul style="list-style-type: none"> •percebem linhas de relações de causa e efeito; | <ul style="list-style-type: none"> •percebem um espectro mais amplo de circularidades, estendendo a compreensão e a intervenção a pontos mais criativos e alavancadores; |
| <ul style="list-style-type: none"> •analisam; | <ul style="list-style-type: none"> •contemplam, deixam de confinar-se nas linhas internas, para considerar ciclos mais amplos que invariavelmente incluem o ambiente; |
| <ul style="list-style-type: none"> •comandam e controlam; | <ul style="list-style-type: none"> •permitem a auto-organização; |
| <ul style="list-style-type: none"> •controlam uma máquina; | <ul style="list-style-type: none"> •influenciam um sistema vivo complexo; |
| <ul style="list-style-type: none"> •especificam a função; | <ul style="list-style-type: none"> •promovem a realização plena; |
| <ul style="list-style-type: none"> •buscam a realidade concreta; | <ul style="list-style-type: none"> •passam a estar abertos a fluxos mais amplos de conhecimento, vindos de diversas fontes, técnico-científicas ou não; |
| <ul style="list-style-type: none"> •buscam a concretude; | <ul style="list-style-type: none"> •aceitam a perspectiva interpretativa inerente ao mundo humano; |
| <ul style="list-style-type: none"> • enxergam as descrições lingüísticas como expressões objetivas; | <ul style="list-style-type: none"> •reconhecem a própria linguagem como aspecto generativo de uma realidade social amplamente baseada na interpretação, passam a ser observadores-reflexivos, refletindo sobre seus próprios paradigmas e bases interpretativas, reconhecendo a influência criativa deles sobre a realidade; |
| <ul style="list-style-type: none"> • são os donos da verdade; | <ul style="list-style-type: none"> •colocam-se a serviço do tecer de uma ampla rede de conhecimentos válidos aproximados, ajudam a construir relacionamentos que melhoram a teia, projetam as infra-estruturas para suportar a teia de conhecimentos válidos; |
| <ul style="list-style-type: none"> •preocupam-se com os eventos, detalhes e quantidades; | <ul style="list-style-type: none"> •preocupam-se com padrões qualitativos, fluxos e processos de mudança, gerenciam com base nisso, e usam o método analítico somente quando pertinente; |
| <ul style="list-style-type: none"> •controlam, punem e excluem; | <ul style="list-style-type: none"> •incluem, estimulam a cooperação, influenciam e agem colaborativamente na rede; |
| <ul style="list-style-type: none"> • ensinam. | <ul style="list-style-type: none"> •proporcionam oportunidades de aprendizagem. |

Quadro 5 – Liderança nas organizações

Fonte: Andrade et al. (2006, p. 386-388).

Com estes quadros, somadas as recomendações, perspectivas e o perfil decorrentes dos estudos de Bergamini (1994, 2002), Gil (1994) e Maximiano (2002), tem-se o substrato a moldar a liderança efetiva/eficaz em âmbito sistêmico. Com efeito, cooperação, flexibilidade, adaptabilidade, tolerância, influência pelo exemplo, humildade, confiança, respeito, ética, transparência, compromisso e troca constituem a sua essência, a base da nova liderança. E se consultam a visão sistêmica, não de ser também relevantes para o SICREDI.

E é nessa dimensão, portanto, que se irá perquirir (item seguinte) sobre o grau de assertividade e possíveis deficiências das lideranças no mencionado Sistema de Crédito Cooperativo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva, que, de acordo com Gil (2002), objetiva desenvolver, esclarecer, aprofundar e modificar conceitos, favorecendo o desenvolvimento de estudos posteriores.

Segundo Malhotra (2001), as pesquisas exploratórias servem de etapa inicial na estrutura de uma investigação, contribuindo para o desenvolvimento de hipóteses que podem ser testadas posteriormente através pesquisas descritivas. Assim, o caráter descritivo deste estudo baseia-se no fato de buscar descrever as características de um grupo de líderes/dirigentes.

Para Mattar (2001), a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Para tanto, utiliza métodos como o estudo de caso, aqui aplicado. O método de estudo de casos aplica-se, nesta pesquisa, ao SICREDI e a um grupo de seus principais líderes/dirigentes.

4.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa é baseada em questionário contendo questões objetivas e abrindo espaço para manifestações espontâneas/voluntárias dos destinatários, dirigido a 40 (quarenta) das principais lideranças do SICREDI, abrangendo os dirigentes, por amostragem, das entidades de base (cooperativas singulares de crédito); os das entidades de segundo grau (centrais estaduais/interestaduais); os da de terceiro grau (Confederação) e também os do Banco do Sistema.

4.2 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo são representadas por pesquisa em documentos das próprias organizações integrantes do SICREDI (relatórios, atas e outros) e por questionário semi-estruturado (Anexo A) que objetiva a visão do grupo pesquisado acerca da conformação sistêmica do SICREDI e do padrão de liderança nele exercida. O questionário semi-estruturado também possibilitou aos pesquisados a liberdade de dissertar sobre questões que não constavam no roteiro original, resultando em informações inesperadas e relevantes, favorecendo novas descobertas sobre o tema (GIL, 2002).

Os questionários foram aplicados no período de 31 de julho a 06 de agosto de 2007.

4.3 Perfil dos Respondentes da Pesquisa

Os respondentes da pesquisa são, todos, dirigentes de entidades componentes do Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI, com diferentes formações e históricos de atuação, representando entidades de diversos níveis (1º, 2º e 3º graus) do Sistema.

4.4 Técnicas de Análise

Os questionários aplicados neste estudo foram analisados de forma qualitativa, individualmente, seguindo-se a transcrição das informações obtidas. A análise dos dados buscou compreender as idéias dos dirigentes, suas preocupações e atitudes em relação ao formato organizacional e funcional e à liderança sistêmicos (no SICREDI). O método de análise utilizado neste estudo foi o descritivo que, de acordo com Mattar (2001), proporciona informações sumarizadas dos dados contidos no total dos elementos da amostra estudada.

4.5 Limitações da Pesquisa

As limitações deste estudo referem-se à quantidade de líderes e dirigentes atuantes no SICREDI e à diversidade de opiniões sobre o tema, além do pouco tempo disponível para coleta de dados. Desta forma, optou-se pela amostra de 40 (quarenta), entre a população de 150 dirigentes. Dos convidados, 5 (cinco) não puderam responder no prazo assinalado (por razões de viagem, férias ou outros impeditivos).

5 RESULTADO DA PESQUISA, ANÁLISE E COMENTÁRIOS

A primeira questão proposta aos pesquisados (relacionada com o primeiro dos objetivos específicos do presente estudo) visava à sua compreensão sobre visão/ organização sistêmica, oferecendo alternativas convergentes e destoantes da formulação proposta pela literatura aqui acessada, com o seguinte enunciado: Dentre as alternativas a seguir, assinale no mínimo 10 (dez) que caracterizem visão sistêmica.

A frequência de respostas, como pode ser constatado na tabela e no gráfico abaixo, concentra-se nas seguintes opções: *relacionamento transparente; cooperação; visão global para lidar com o todo; auto-regulação, autogestão e autocontrole; convergência; diálogo; interdependência; solidariedade; conhecimento contextual e processo antecedendo (sobreposto) à estrutura.*

As opções exercidas, em síntese, dão conta da consciência sistêmica dos respondentes, pois as alternativas eleitas, todas, convergem com as características sugeridas pela melhor literatura (Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto, 2006; Gil, 1994; Bergamini, 1994 e 2002, e Maximiano, 2002) para identificar modelos da natureza.

Tabela 1 – Visão sistêmica

| Alternativas | Freq. | % |
|---|--------------|----------|
| Relacionamento transparente | 31 | 88,6% |
| Cooperação | 31 | 88,6% |
| É necessário ter uma visão global para lidar com a complexidade do todo | 28 | 80,0% |
| Auto-regulação, autogestão e autocontrole | 26 | 74,3% |
| Convergência | 26 | 74,3% |
| Diálogo | 26 | 74,3% |
| Interdependência | 24 | 68,6% |
| Solidariedade | 24 | 68,6% |
| Conhecimento contextual/sistêmico | 24 | 68,6% |
| O processo determina a estrutura | 24 | 68,6% |
| Rede (horizontalidade) | 23 | 65,7% |
| O todo é maior e mais forte que a soma das partes | 22 | 62,9% |
| Unidade (de propósitos) | 21 | 60,0% |

Continua.

Conclusão.

| Alternativas | Freq. | % |
|---|--------------|----------|
| Complementaridade | 20 | 57,1% |
| Negociação | 19 | 54,3% |
| Amplitude de consulta (ao conjunto das partes) | 16 | 45,7% |
| Mutualidade | 15 | 42,9% |
| O desempenho de qualquer componente depende do todo em que inserido | 12 | 34,3% |
| As propriedades das partes são definidas pelo todo a que pertencem | 10 | 28,6% |
| Hierarquia (verticalismo com subordinação) | 9 | 25,7% |
| Complexidade | 8 | 22,9% |
| Conhecimento objetivo | 8 | 22,9% |
| Contextualidade | 5 | 14,3% |
| Centralismo | 3 | 8,6% |
| Disputa | 2 | 5,7% |
| A estrutura determina o processo | 2 | 5,7% |
| Imposição | 1 | 2,9% |
| Mecanicidade | 0 | 0,0% |
| Individualidade | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBSERVADO. | 35 | |

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (29 no máximo).

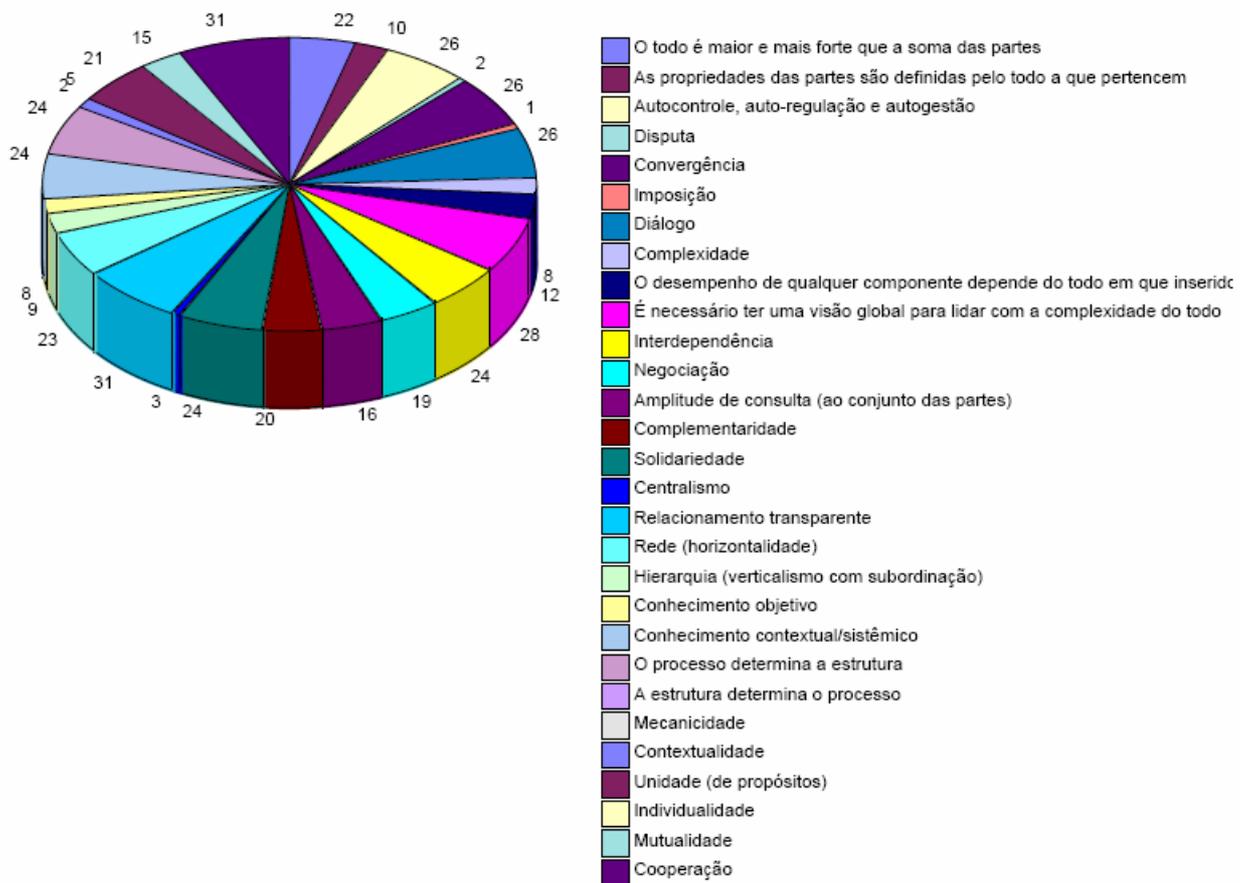


Gráfico 1 – Visão sistêmica

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

A segunda pergunta (vinculada ao segundo objetivo específico) tinha como objetivo aferir a percepção dos dirigentes sobre a conduta e o conjunto de características ideais do líder em organização sistêmica, oferecendo igualmente alternativas convergentes e destoantes com as/das identificadas na literatura, mediante o seguinte enunciado: Dentre as alternativas a seguir, assinale pelo menos 10 (dez) que você considere apropriadas para o exercício da liderança numa organização inserida em contexto sistêmico.

A frequência de respostas, conforme tabela e gráfico seguintes, concentra-se nas seguintes opções: *valorização dos liderados (equipes e co-líderes); gestão participativa; coerência (discurso x prática); cooperação; flexibilidade; visão do todo/holística; transparência; visão voltada para a conexão, o aprendizado, a influência (baseada em exemplos) e o estímulo à auto-regulação, autogestão e ao autocontrole; humildade e solicitude/solidariedade.*

Tal como se posicionaram em relação à visão sistêmica, os respondentes mostraram plena consciência quanto aos aspectos que, segundo propõe a literatura consultada (Bergamini

1994, 2002; Gil, 1994, e Maximiano, 2002), melhor qualificam o líder (desejado) de organizações complexas/de formato sistêmico.

Tabela 2 – Exercício da liderança

| Alternativas | Freq. | % |
|---|-----------|-------|
| Valorização dos liderados (equipes e co-líderes) | 35 | 100% |
| Gestão participativa | 34 | 97,1% |
| Coerência (discurso x prática) | 34 | 97,1% |
| Cooperação | 34 | 97,1% |
| Flexibilidade | 33 | 94,3% |
| Visão do todo/holística | 33 | 94,3% |
| Transparência | 33 | 94,3% |
| Visão voltada para a conexão, o aprendizado, a influência (baseada em exemplos) e o estímulo à auto-regulação, autogestão e ao autocontrole | 30 | 85,7% |
| Humildade | 30 | 85,7% |
| Solicitude/solidariedade | 27 | 77,1% |
| Versatilidade | 21 | 60,0% |
| Preferência pela autoridade conquistada | 13 | 37,1% |
| Visão voltada para a análise, o detalhamento, a direção e o controle | 8 | 22,9% |
| Uso preferencial da autoridade outorgada (formal) | 1 | 2,9% |
| Baixa tolerância | 0 | 0,0% |
| Centralismo | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBSERVADO | 35 | |

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (16 no máximo).

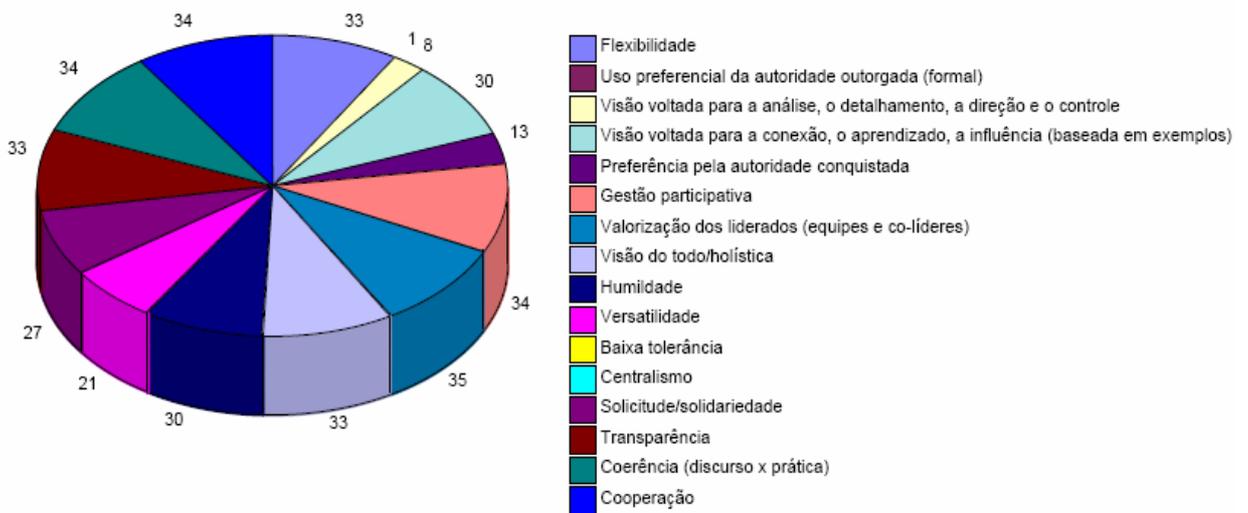


Gráfico 2 – Exercício da liderança

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

A terceira indagação (relacionada com o terceiro objetivo específico do estudo) visava a identificar o nível de aderência do SICREDI aos padrões sistêmicos propostos pela literatura (mediante apontamento de aspectos dessa ordem), com o seguinte enunciado: Dentre as alternativas a seguir, identifique os aspectos (sistêmicos) que caracterizam o SICREDI.

As respostas, de acordo com a tabela e o gráfico a seguir, concentraram-se (considerando uma frequência maior que 70%) nas seguintes alternativas: *padronização estrutural e operacional; cooperação; auto-regulação, autogestão e autocontrole; solidariedade; rede (horizontalidade); interdependência; soluções corporativas amplamente debatidas com todas as partes/todos os interessados; unidade (propósitos); relacionamento transparente.*

A constatação é de que os aspectos indicados como presentes no SICREDI convergem essencialmente com os que qualificam organizações sistêmicas de acordo com a melhor literatura (Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto, 2006; Gil, 1994; Bergamini, 1994 e 2002, e Maximiano, 2002). Logo, o SICREDI é, na prática, um complexo de formato sistêmico.

Tabela 3 – Aspectos sistêmicos do SICREDI

| Alternativas | Freq. | % |
|--|--------------|----------|
| Padronização estrutural e operacional | 33 | 94,3% |
| Cooperação | 33 | 94,3% |
| Autocontrole, auto-regulação e autogestão | 28 | 80,0% |
| Solidariedade | 28 | 80,0% |
| Rede (horizontalidade) | 27 | 77,1% |
| Interdependência | 26 | 74,3% |
| Soluções corporativas amplamente debatidas com todas as partes/todos os interessados | 25 | 71,4% |
| Unidade (de propósitos) | 25 | 71,4% |
| Relacionamento transparente | 25 | 71,4% |
| Diálogo permanente | 24 | 68,6% |
| Amplitude de consulta (ao conjunto das entidades) | 23 | 65,7% |
| Negociação | 22 | 62,9% |
| Complementaridade | 21 | 60,0% |
| Mutualidade | 20 | 57,1% |
| Convergência | 19 | 54,3% |
| O desempenho de qualquer das partes é influenciado pelo desempenho do todo | 18 | 51,4% |
| Processo prevalecendo sobre a estrutura | 14 | 40,0% |
| TOTAL OBSERVADO | 35 | |

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (17 no máximo).

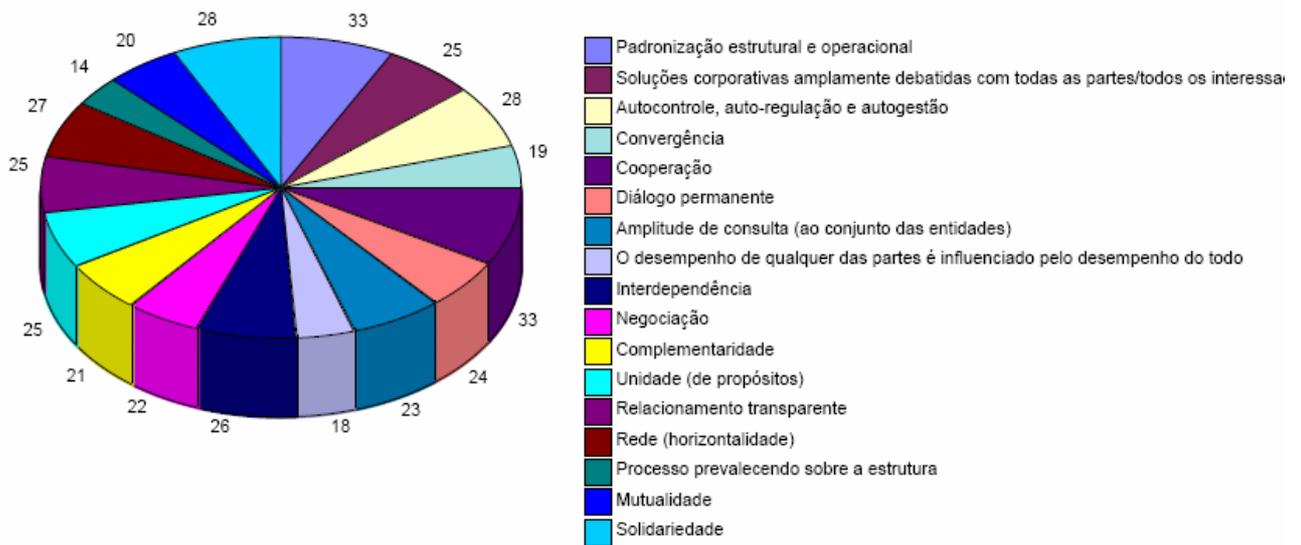


Gráfico 3 - Aspectos sistêmicos do SICREDI

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

Ainda nessa direção (validando o caráter sistêmico), como resultado de pesquisa a relatórios e outros documentos da entidade visada, é pertinente a referência, estendida, a um bloco de grandes diretrizes definidas no âmbito do SICREDI, que decorrem de amplo debate entre os representantes de todas as unidades que o compõem, ao longo dos quase trinta anos de construção do complexo organizacional. São elas, fundamentalmente:

- a) gestão participativa, de modo a que nenhuma decisão sistêmica (corporativa) seja tomada sem que pelo menos $2/3$ das unidades o chancelem, e de forma que as diferentes partes possam participar/interagir ativamente (processo de feedback), a todo tempo, com vista a manter atuais e compatíveis (ao conjunto e as partes individualmente) as orientações e práticas do sistema (exemplo de autogestão);
- b) integração (relacionamento) horizontal e vertical do conjunto das entidades, de forma a potencializar a rede de atuação/cobertura; obter ganho de escala; qualificar as soluções comuns e garantir a segurança das partes e do todo;
- c) interdependência administrativo-operacional ou complementaridade de funções entre as diferentes unidades (cooperativas singulares, centrais, confederação, banco, empresas comerciais e fundação), com definição clara dos papéis de cada componente, de maneira a assegurar maior qualidade (pela especialização) às entregas, sem que haja sobreposições (exemplo de auto-regulação);

- d) uniformidade da marca (identidade visual única), como meio de fortalecer o conjunto das partes, tanto pela veiculação institucional, como pela apresentação das soluções operacionais/negociais;
- e) padronização (essencial) dos processos; das estruturas (conforme alocação de papéis); da gestão (inclusive quanto às políticas de RH); dos produtos e serviços e das demais atividades de aplicação corporativa, como meio de otimização dos investimentos e de qualificação das soluções;
- f) assunção de solidariedade entre as partes, de modo a que uns auxiliem os outros em caso de dificuldade;
- g) instituição de mecanismos transparentes de autocontrole, a permitirem o monitoramento (inter e intrapartes) dos atos de gestão e a adoção de providências compatíveis em casos de desvirtuamento das orientações sistêmicas.

Ou seja, o modelo SICREDI, explicitado na primeira parte deste estudo (especialmente nos itens 2.1, 2.5 e 2.6), retratado (compactamente) nas citadas figuras (p. 15 e 16) e aqui retomado na essência de sua formatação coletiva, afeiçoa-se às especificações propostas pela literatura para a configuração sistêmica.

Aliás, desnecessária reflexão mais detida para perceber que, na ausência da arquitetura sistêmica (fortemente orientada pelo tripé: auto-regulação, autogestão e autocontrole), pouca ou nenhuma possibilidade teriam as partes (cooperativas de crédito singulares ou de 1º piso) de sobreviver (como entes isolados) em um mercado competitivo como é o financeiro-bancário.

E como prova inabalável de que a alternativa sistêmica é – no mínimo – exitosa, basta observar, a seguir, imagens e dados relativos à evolução estrutural (visual) e numérica das cooperativas de crédito integrantes do SICREDI, anotado, para fins comparativos, que em 1980, quando da opção pela integração (criação da primeira cooperativa central/segundo piso), havia apenas nove cooperativas sobreviventes (de mais de quatrocentas existentes nos anos 50), as quais fatalmente sucumbiram em questão de um ou dois anos (não houvesse a reorganização/o reagrupamento no formato sistêmico):

COCECRER/RS (hoje Central SICREDI RS)

Fundada, em 1980, pelas cooperativas:

1. Cooperativa de Crédito Nova Petrópolis
2. Cooperativa de Crédito Rural Taquara
3. Cooperativa de Crédito Rural Agudo
4. Cooperativa de Crédito Rural Panambi
5. Cooperativa de Crédito Rural Horizontina
6. Cooperativa de Crédito Rural de Crissiumal
7. Cooperativa de Crédito Rural Cerro Largo
8. Cooperativa de Crédito Rural Guarani das Missões
9. Cooperativa de Crédito Rural Rolante

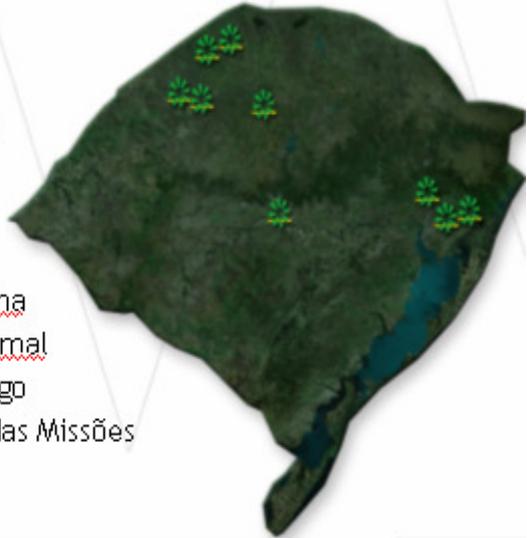


Figura 5 – Cooperativas no início da unificação sistêmica (em 1980)

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Santos (2006).

SICREDI

- ✦ 128 Cooperativas Singulares
- ✦ 5 Centrais: Porto Alegre (RS e SC), Curitiba (PR), Cuiabá (MT, RO e PA), Campo Grande (MS, GO e TO) e São Paulo (SP)
- ✦ 1 Confederação
- ✦ 1 Banco Cooperativo
- ✦ 1 Corretora de Seguros
- ✦ 1 Administradora de Cartões
- ✦ 1 Administradora de Consórcios
- ✦ 1 Administradora de Bens
- ✦ 1 Fundação
- ✦ 1 Empresa de Informática (Redesys)
- ✦ 9.300 colaboradores e dirigentes



Figura 6 - Cooperativas integradas em sistema (hoje, 30-6-07)

Fonte: SICREDI (30-6-2007).

Não era permitido:

- # constituir Central
- # captar depósitos a prazo
- # abrir filiais (UA)
- # compensar os cheques
- # manter conta em outra instituição que não fosse banco oficial



Figura 7 - Ambiente normativo antes da unificação sistêmica

Fonte: elaborado pelo autor

É permitido:

- # constituir Central
- # captar depósitos a prazo
- # abrir filiais (UA)
- # compensar os cheques... e
- # ter banco próprio
- # associar qualquer pessoa
- # Operar todos os produtos e serviços do mercado financeiro...



Figura 8 - Ambiente normativo hoje (após a unificação sistêmica)

Fonte: elaborado pelo autor.



Figura 9 – Ponto de atendimento no início da unificação da identidade visual

Fonte: arquivo SICREDI.



Figura 10 – Ponto de atendimento hoje (com a consolidação sistêmica)

Fonte: SICREDI (2007).

O quadro a seguir apresenta a evolução do conjunto das cooperativas nos últimos anos, atuando sistemicamente:

| Anos | 1992 | 1996 | 2000 | 2005 | Jun./2007 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|------------------|
| Associados | 99.163 | 122.315 | 369.341 | 959.531 | 1.182.356 |
| Pontos de atendimento | 191 | 236 | 627 | 924 | 1.004 |
| Operações de crédito | 35.923.184 | 146.350.542 | 718.236.424 | 3.390.000.000 | 4.604.548.147 |
| Depósitos | 9.848.551 | 116.204.724 | 741.352.670 | 3.493.360.007 | 5.256.974.297 |
| Patrimônio líquido | 16.265.532 | 57.506.120 | 256.116.126 | 999.911.289 | 1.264.477.559 |

Quadro 6 – Crescimento do SICREDI a partir da unificação da identidade visual

Fonte: SICREDI (2007).

Ou seja, ao invés de nenhuma cooperativa de crédito singular (possibilidade muito real, diante do curso da história e das tendências, a continuar a atuação isolada no formato de cada uma por si), há, atualmente (30-6-07), cento e vinte e oito – com mais de mil pontos de atendimento -, as quais têm ainda várias outras entidades a seu serviço (centrais, confederação, banco e outras empresas comerciais), cujo conjunto constitui referência – inclusive como modelo sistêmico eficaz – para o Brasil e para o mundo.

Sistema – caso do SICREDI -, portanto, comprovadamente, é a garantia de marca forte, de ganho de escala, de qualidade, de crescimento e de perpetuação.

Na quarta pergunta (que se reporta ao quarto e último objetivo específico do estudo), com o enunciado *De modo geral, como se caracterizam os líderes do SICREDI*, o propósito é comparar as características dos dirigentes do SICREDI com as desejadas, segundo a literatura, para líderes de organizações ditas sistêmicas.

As respostas, conforme tabela e gráfico abaixo, concentram-se (considerando uma frequência maior que 70%) nas seguintes opções: *são éticos; valorizam os liderados (equipes e co-líderes); são flexíveis; são cooperadores; têm visão de conexão, aprendizado, influência (baseada em exemplos) e estímulo à auto-organização, auto-regulação e o autocontrole; adotam a gestão participativa e são solícitos/solidários.*

Percebe-se do resultado da pesquisa que as características preferidas pelos consultados convergem com as propostas pela literatura para liderança sistêmica (Bergamini 1994, 2002;

Gil, 1994, e Maximiano, 2002). Logo, os líderes do SICREDI, no geral, fazem uso/revestem-se dos fundamentos desejáveis para a liderança sistêmica.

Tabela 4 – Características dos líderes no SICREDI

| Alternativas | Freq. % | |
|--|----------------|-------|
| São éticos | 31 | 88,6% |
| Valorizam os liderados (equipes e co-líderes) | 29 | 82,9% |
| São flexíveis | 27 | 77,1% |
| São cooperadores | 26 | 74,3% |
| Têm visão de conexão, aprendizado, influência (baseada em exemplos) e estímulo à auto-organização, auto-regulação e o autocontrole | 25 | 71,4% |
| Adotam a gestão participativa | 25 | 71,4% |
| São solícitos/solidários | 25 | 71,4% |
| Agem com transparência | 23 | 65,7% |
| Têm a visão do todo/holística | 20 | 57,1% |
| São humildes | 18 | 51,4% |
| São versáteis | 16 | 45,7% |
| Costumam fazer o que dizem ou defendem | 16 | 45,7% |
| Têm visão de análise, detalhamento, direção e controle | 14 | 40,0% |
| Apelam com habitualidade para a autoridade formal (outorgada) | 6 | 17,1% |
| São centralizadores | 6 | 17,1% |
| Gostam de autopromover-se ou promover as suas entidades em desprestígio ao todo | 3 | 8,6% |
| Têm opinião formada sobre tudo ("sabem tudo") | 2 | 5,7% |
| Outras características | 1 | 2,9% |
| TOTAL OBSERVADO | 35 | |

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (18 no máximo).

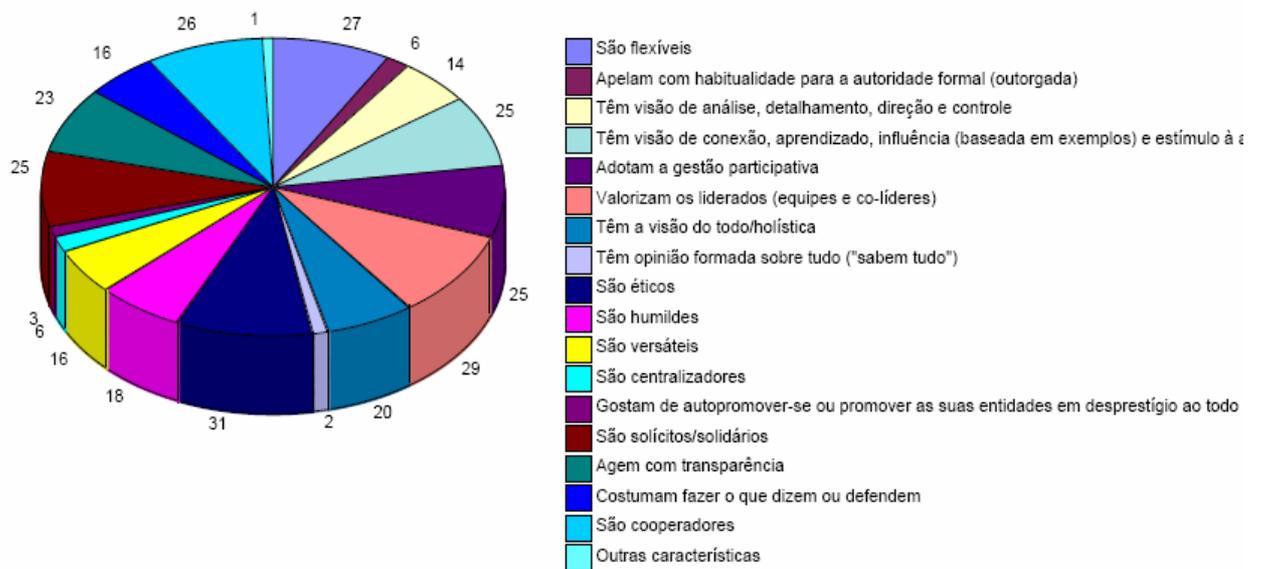


Gráfico 4 – Características dos líderes no SICREDI

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

A questão de número cinco (alusiva ao primeiro e terceiro objetivos específicos do presente estudo) abre aos consultados a oportunidade de apontar os aspectos considerados mais importantes para definir um sistema, mediante o seguinte enunciado: *Dentre os aspectos a seguir, assinale os 5 (cinco) mais relevantes para definir um sistema.*

A preferência, na ordem proposta, conforme tabela e gráficos abaixo, recai sobre os seguintes aspectos: *padronização estrutural e operacional; relacionamento transparente; auto-regulação, autogestão e autocontrole; soluções corporativas amplamente debatidas com as partes/todos os interessados e interdependência.*

O comentário que se pode fazer em relação a tal score é de que as opções eleitas como prioritárias para a composição do modelo sistêmico estão também entre as mais indicadas como fundamentos do SICREDI (vide resultado da pergunta de número 3). Pode-se, portanto, reafirmar que o SICREDI, na opinião de seus líderes, pratica o que se recomenda, na melhor literatura (Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto, 2006; Gil, 1994; Bergamini, 1994 e 2002, e Maximiano, 2002), para organizações sistêmicas.

Tabela 5 – Definição de sistema – aspectos relevantes

| Alternativas | Freq. | % |
|--|--------------|----------|
| Padronização estrutural e operacional | 31 | 88,6% |
| Relacionamento transparente | 23 | 65,7% |
| Auto-regulação, autogestão e autocontrole | 20 | 57,1% |
| Soluções corporativas amplamente debatidas com as partes/todos os interessados | 17 | 48,6% |
| Interdependência | 11 | 31,4% |
| Cooperação | 10 | 28,6% |
| Solidariedade | 10 | 28,6% |
| Unidade (de propósitos) | 10 | 28,6% |
| Diálogo permanente | 8 | 22,9% |
| Rede (horizontalidade) | 8 | 22,9% |
| Convergência | 7 | 20,0% |
| Amplitude de consulta (ao conjunto das partes) | 5 | 14,3% |
| Complementaridade | 4 | 11,4% |
| Solidariedade | 4 | 11,4% |
| Negociação | 3 | 8,6% |
| Mutualidade | 2 | 5,7% |
| O desempenho de qualquer das partes é influenciado pelo desempenho do todo | 1 | 2,9% |
| O processo prevalece sobre a estrutura | 1 | 2,9% |
| TOTAL OBSERVADO | 35 | |

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

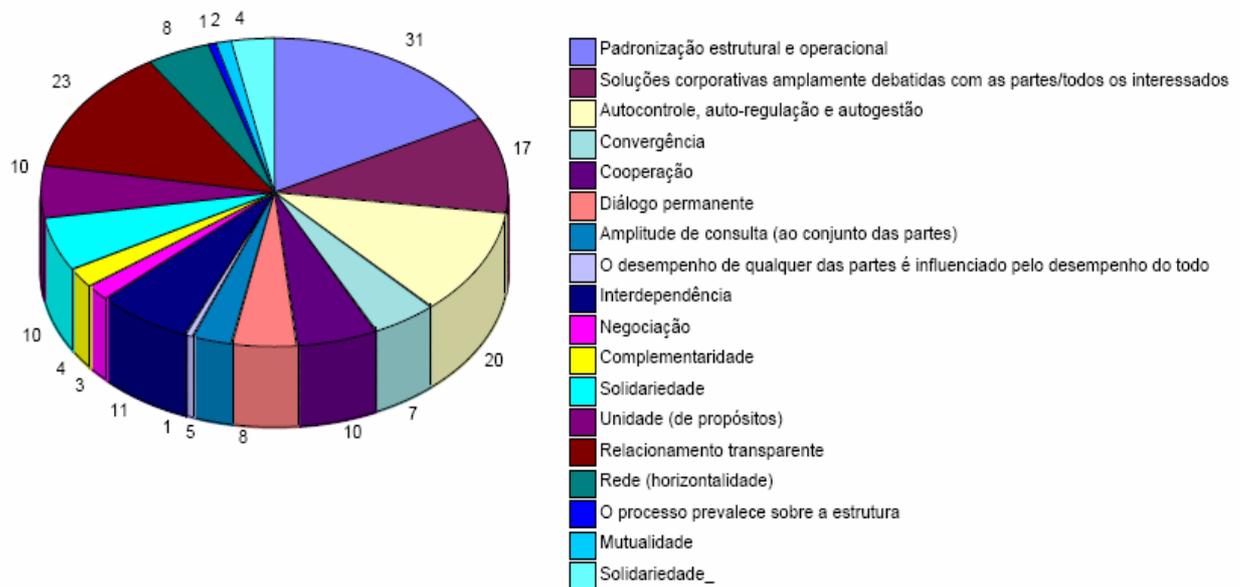


Gráfico 5 - Definição de sistema – aspectos relevantes

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

Com a sexta pergunta (alusiva ao segundo e quarto objetivos específicos do estudo) pretendeu-se colher dos consultados os principais fundamentos de suas práticas de liderança (como se comportam no exercício de suas funções), a partir do seguinte enunciado: Assinale as 5 (cinco) condutas de liderança que você mais utiliza/pratica no exercício de suas atribuições.

Os fundamentos tidos como mais utilizados, na ordem proposta, conforme tabela e gráficos a seguir, são: *gestão participativa; transparência; ética; visão do todo e coerência (discurso x prática)*.

Aqui, pode-se notar que as – assim por eles declaradas – práticas dos respondentes coincide com os fundamentos mais evidenciados na avaliação do comportamento dos líderes em geral do SICREDI (questão de número 4), e também com as características desejáveis para líderes sistêmicos como um todo (questão de número 2).

Tabela 6 – Condutas de liderança

| Condutas de Liderança | Freq. | % |
|---|-----------|-------|
| Gestão participativa | 28 | 80,0% |
| Transparência | 28 | 80,0% |
| Ética | 26 | 74,3% |
| Visão do todo | 17 | 48,6% |
| Coerência (discurso x prática) | 16 | 45,7% |
| Humildade | 15 | 42,9% |
| Flexibilidade | 12 | 34,3% |
| Influência, especialmente baseada em exemplos | 10 | 28,6% |
| Cooperação | 10 | 28,6% |
| Versatilidade | 8 | 22,9% |
| Solicitude/solidariedade | 4 | 11,4% |
| Outros | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBSERVADO | 35 | |

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

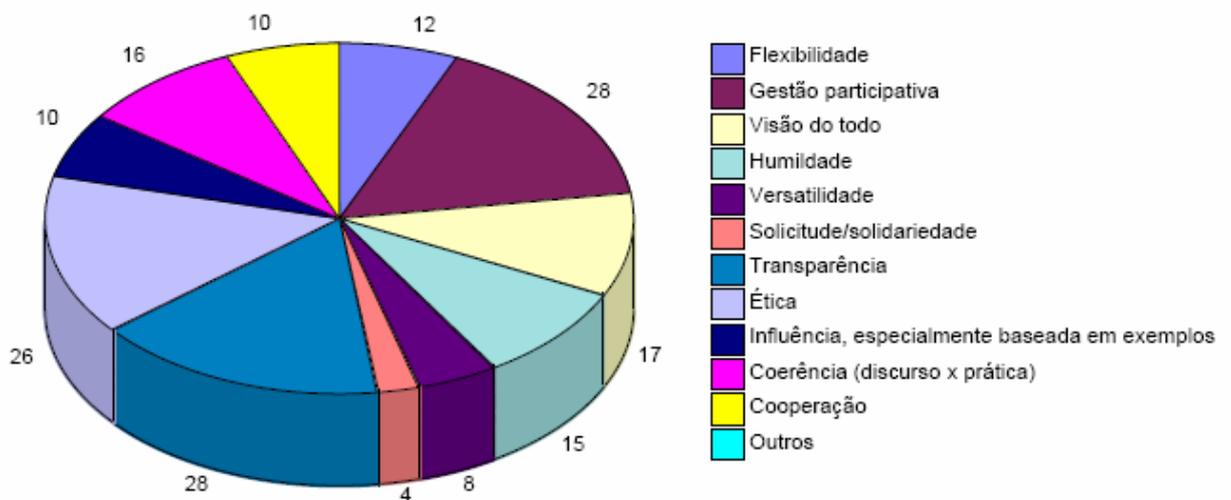


Gráfico 6 – Condutas de liderança

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

A sétima indagação (última no padrão de múltipla escolha/objetiva) parte de um conjunto de afirmações a sugerirem oportunidade de aperfeiçoamento em relação a aspectos

essenciais da gestão sistêmica, abrindo aos dirigentes consultados a possibilidade de manifestarem (sobre as afirmações) seu grau de conformidade/inconformidade (em escala de 0 a 6), a partir do seguinte enunciado: Dentre as afirmações/assertivas abaixo, que sugerem dificuldades no processo de gestão do SICREDI (a partir de percepções ou práticas dos dirigentes), manifeste seu grau de concordância inserindo número de acordo com a escala entre parênteses (0=discordo plenamente; 1= discordo; 2= tendo a discordar; 3= tendo a concordar; 4=concordo; 5=concordo plenamente).

O resultado colhido (vide tabela abaixo) conduz às seguintes conclusões:

- a) que a *percepção sistêmica* (noção ou prática em relação ao conjunto de elementos que instruem o Sistema/SICREDI) ainda não está de todo consolidada;
- b) que os interesses pessoais, em algumas hipóteses pelo menos, tendem a se sobrepor aos coletivos;
- c) que há uma tendência de rejeição dos ônus próprios da organização sistêmica (ou concordância em relação, apenas, aos bônus do Sistema);
- d) que a percepção dos papéis dos líderes e das entidades oferece menor grau de dúvida;
- e) que há espaço para ampliar o nível de confiança entre os diferentes líderes;
- f) que há insuficiente sinergia entre os diferentes líderes do Sistema;
- g) que é inusual o apelo à autoridade formal;
- h) que há um desejo de maior participação nos debates de assuntos de interesse corporativo;
- i) que é perceptível a busca por um maior espaço de poder dentro do Sistema (há uma necessidade de reafirmação do poder em muitos casos);
- j) que o mérito dos resultados poderia ser melhor compartilhado (há tendência de concentração dos feitos vitoriosos);
- k) que, embora em menor escala, ainda existe espaço para aproximar a prática do discurso;
- l) que a assimetria de conhecimento entre os diferentes líderes ainda é uma realidade;
- m) que a diversidade cultural é acentuada no Sistema (requerendo esforço adicional de compatibilização da linguagem para os diferentes públicos);
- n) que há baixa renovação das lideranças (ou, por outra, que há uma estabilização na governança);
- o) que há considerável espaço para o aprimoramento na gestão (via capacitação das lideranças);

- p) que esse somatório de aspectos/oportunidades de aprimoramento direciona-se mais para as cooperativas singulares e suas centrais (1º e 2º piso), tendo, portanto, menos aproveitamento no âmbito da Confederação e do Banco (quanto a algumas hipóteses, no entanto, manifesta-se a impressão de estarem presentes no conjunto das entidades do Sistema – vide a frequência para a última das alternativas da questão).

Dessa análise emergem informações consistentes a serem consideradas nos debates e em ações que visem ao aprimoramento dos padrões de governança/gestão sistêmica.

Vale o esclarecimento, final, de que tais possibilidades de aperfeiçoamento são direcionáveis ao grupo de dirigentes que não adota por inteiro os fundamentos apontados nas respostas às questões de número 2 e 4 (participantes ou não da pesquisa).

Tabela 7 - Dificuldades na gestão do SICREDI (como organização sistêmica)

| | Não respondida | Discordo | Tendo a Discordar | Tendo a Concordar | Concordo | Concordo Plenamente | Discordo Plenamente | TOTAL |
|---|-----------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|--------------|
| Percepção sistêmica insuficiente | 0,0% (0) | 17,1% (6) | 11,4% (4) | 31,4% (11) | 14,3% (5) | 22,9% (8) | 2,9% (1) | 100% (35) |
| Interesses individuais sobrepostos aos sistêmicos | 0,0% (0) | 11,4% (4) | 22,9% (8) | 31,4% (11) | 25,7% (9) | 2,9% (1) | 5,7% (2) | 100% (35) |
| Opção apenas pelas vantagens do sistema | 0,0% (0) | 25,7% (9) | 17,1% (6) | 25,7% (9) | 22,9% (8) | 2,9% (1) | 5,7% (2) | 100% (35) |
| Insuficiente percepção do papel do líder/da entidade | 0,0% (0) | 31,4% (11) | 14,3% (5) | 25,7% (9) | 22,9% (8) | 0,0% (0) | 5,7% (2) | 100% (35) |
| Falta de confiança entre os líderes | 0,0% (0) | 8,6% (3) | 22,9% (8) | 31,4% (11) | 22,9% (8) | 5,7% (2) | 8,6% (3) | 100% (35) |
| Falta de sinergia entre os líderes | 5,7% (2) | 8,6% (3) | 8,6% (3) | 42,9% (15) | 28,6% (10) | 5,7% (2) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Uso recorrente da autoridade formal | 0,0% (0) | 31,4% (11) | 31,4% (11) | 17,1% (6) | 14,3% (5) | 5,7% (2) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Oitiva deficiente dos co-líderes/debates insuficientes | 0,0% (0) | 8,6% (3) | 20,0% (7) | 31,4% (11) | 37,1% (13) | 2,9% (1) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Necessidade de (re)afirmação do poder | 2,9% (1) | 17,1% (6) | 14,3% (5) | 40,0% (14) | 22,9% (8) | 2,9% (1) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Falta de compartilhamento do mérito/reconhecimento | 8,6% (3) | 20,0% (7) | 14,3% (5) | 31,4% (11) | 20,0% (7) | 5,7% (2) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Dessintonia entre o discurso e a prática | 2,9% (1) | 25,7% (9) | 22,9% (8) | 25,7% (9) | 14,3% (5) | 8,6% (3) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Assimetria de conhecimentos | 2,9% (1) | 5,7% (2) | 14,3% (5) | 28,6% (10) | 34,3% (12) | 14,3% (5) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Diversidade cultural | 0,0% (0) | 0,0% (0) | 5,7% (2) | 20,0% (7) | 45,7% (16) | 28,6% (10) | 0,0% (0) | 100% (35) |

Continua.

| | | | | | | | | Conclusão. |
|--|-----------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|--------------|
| | Não respondida | Discordo | Tendo a Discordar | Tendo a Concordar | Concordo | Concordo Plenamente | Discordo Plenamente | TOTAL |
| Renovação freqüente lideranças | 2,9% (1) | 51,4% (18) | 25,7% (9) | 14,3% (5) | 5,7% (2) | 0,0% (0) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Deficiência de formação dos líderes/despreparo para a gestão | 0,0% (0) | 2,9% (1) | 5,7% (2) | 34,3% (12) | 40,0% (14) | 17,1% (6) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Concentração de tais dificuldades nas cooperativas singulares e suas centrais | 2,9% (1) | 11,4% (4) | 17,1% (6) | 25,7% (9) | 25,7% (9) | 17,1% (6) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Concentração de tais dificuldades na Confederação e no Banco | 2,9% (1) | 28,6% (10) | 22,9% (8) | 28,6% (10) | 14,3% (5) | 2,9% (1) | 0,0% (0) | 100% (35) |
| Dificuldades presentes no conjunto das entidades | 1,8% (1) | 18,0% (6) | 17,1% (6) | 28,6% (10) | 24,2% (8) | 8,6% (3) | 1,7 % (1) | 100% (35) |

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

Nota: resultado da combinação de tabelas.

A oitava e nona perguntas são do tipo abertas, oferecendo aos entrevistados a possibilidade de manifestarem suas opiniões livres quanto a (i) outras possíveis deficiências do modelo de gestão do SICREDI e sobre iniciativas que poderiam ser ainda tomadas para (ii) aperfeiçoar o Sistema como tal e (iii) melhorar o desempenho (a postura) da liderança.

A oitava pergunta foi veiculada nos seguintes termos: *Que outras deficiências você vê no modelo de gestão do SICREDI (questões estruturais ou ligadas ao comportamento de pessoas)?*

Os apontamentos colhidos são muito ricos e apresentam considerável variação. Entre os de maior frequência e relevância (considerando os fins deste estudo), estão (tal como formuladas pelos respondentes):

- a) *“por mais que crescemos, não podemos perder o que pregamos nas cooperativas – o relacionamento sincero, e percebe-se que alguns líderes estão deixando de lado este compromisso – a nível de sistema”;*
- b) *“falta de humildade (às vezes é preciso por os pés no chão)”;*
- c) *“conexão deficiente entre a tomada de decisão da cúpula e os associados”;*
- d) *“maior preparo para grandes temas”;*
- e) *“poder decisório centralizado e com pouca representação das cooperativas”*
- f) *“relativa falta de harmonia entre os diferentes órgãos do Sistema (sombreamentos);*
- g) *“falta de profissionalismo em muitos casos (paternalismo, tolerância com a baixa produtividade dos executivos)”;*
- h) *“falta de caráter em alguns casos e de dar o exemplo de integridade”;*
- i) *“falta de empreendedorismo em muitos casos”;*
- j) *“os líderes formais das cooperativas nem sempre são considerados líderes na comunidade”;*
- k) *“excesso de confiança na visível superioridade da estrutura do sistema em relação aos concorrentes (o que pode prejudicar o crescimento)”;*
- l) *“dada a estrutura e a forma como está disposta creio que uma outra dificuldade que enfrentamos é uma certa letargia nas decisões. Precisamos encontrar métodos, maneiras de agilizar o processo decisório”;*
- m) *“muitas pessoas voltadas apenas a seus interesses”;*
- n) *“falta uma maior integração”;*

- o) *“em algumas vezes não são respeitados os fóruns adequados para deliberação e aprovação de processos”;*
- p) *“acredito que estamos construindo um grande sistema, alicerçado em valores consistentes. As dificuldades fazem parte do processo de construção”;*
- q) *“pouca convivência das estruturas com as realidades das regiões”;*
- r) *“tenho visto a falta de comprometimento com as metas estipuladas pelas próprias pessoas”;*
- s) *“grande dificuldade no entendimento dos papéis dos diversos atores, especialmente no que tange a subordinação hierárquica estabelecida pelo organograma”;*
- t) *“falta de preparo dos dirigentes e executivos (principalmente nas Cooperativas) para exercício de suas atividades”;*
- u) *“aprovação de regras sistêmicas sem o conhecimento necessário sobre o assunto”;*
- v) *“falta estrutura “chapéu” do Sistema – órgão com seus membros efetivos (eleitos) responsáveis pelas estratégias e representação institucional do SICREDI”;*
- w) *“modelo sistêmico exige participação mais efetiva de seus líderes, o que deve ser proporcionado pelos dirigentes das organizações de segundo e terceiro grau”;*
- x) *“requisito fundamental no modelo sistêmico é a maior transparência nas relações das organizações de segundo e terceiro grau com as cooperativas, relativamente ao desenvolvimento de suas atividades. A boa informação e a transparência nas relações são base para o desenvolvimento harmônico das organizações, em especial as organizadas em sistema”;*
- y) *“em nosso modelo estrutural temos ausência de cobrança hierárquica em determinadas entidades (Confederação , Banco...)”;*
- z) *“diferença de níveis de conhecimento entre os gestores e o corporativismo destes”.*

De notar que os apontamentos coincidem, em substância, com as impressões deduzidas no início deste estudo (item 1.1 – Definição do problema), e já constatadas nas respostas à questão de número 7.

A nona e derradeira pergunta apresenta o seguinte enunciado: Que recomendações você daria para aprimorar a ESTRUTURA e o exercício da LIDERANÇA do/no SICREDI?

As contribuições dadas nesse âmbito visam essencialmente a dar conta das deficiências (ou oportunidades) apontadas nas respostas às questões de números 7 e 8. Merecem destaque, por sua recorrência ou relevância (para os fins deste estudo), nos exatos termos de sua formulação pelos respondentes:

- a) *“nossos líderes necessitam cada vez mais de visão estratégica para maior eficiência nas decisões”;*
- b) *“respeitando as características culturais e costumes locais, potencializar as ações de participação dos associados”;*
- c) *“inserir nos quadros de alto comando líderes visionários de outros grupos para analisarmos melhor que rumo tomar”;*
- d) *“fazer uma reforma no sistema de governança”;*
- e) *“aprimorar as exigências de perfil dos gestores”;*
- f) *“aperfeiçoar o projeto de organização do quadro social”;*
- g) *“capacitar e treinar líderes dirigentes de cooperativas e gerentes nas melhores escolas de negócios do mundo tipo Yale, Harvard e outros, em cursos fora do cooperativismo para termos maior amplitude de visão em outros cenário”;*
- h) *“as cooperativas terem voz e vez”;*
- i) *“oportunizar novos líderes”;*
- j) *“para aprimorar a liderança exige-se qualificação dos dirigentes e mudanças de atitude”;*
- k) *“primeiro definir o que se espera realmente das entidades de terceiro grau, que sejam prestadoras de serviços focada em negócios ou só prestadoras de serviços”;*
- l) *“treinamento e mais treinamento”;*
- m) *“descentralizar ou democratizar ou tornar mais participativa a decisão de nível superior”;*
- n) *“regular o acesso de dirigentes sem perfil, sem possibilidade de performance e envolvimento políticos”;*
- o) *“primar pelo “pragmatismo - técnica” na tomada de decisões para elevar o nível de assertividade em todos os níveis da organização”;*
- p) *“reestruturação com definição mais clara do papel da entidade e do SISTEMA”;*
- q) *“praticarmos mais o que é estudado e/ou discursado”;*
- r) *“acatarmos a decisão sistêmica, evitando a adoção de medidas próprias que possam afetar o Sistema”;*

- s) *“com relação á LIDERANÇA, um pouco mais de humildade e solidariedade, mais transparência em alguns casos isolados aliando tudo isto a um diálogo mais aberto seria uma maneira de exercitarmos a LIDERANÇA em nosso SISTEMA”;*
- t) *“devemos estar sempre aprimorando a ESTRUTURA e estar sempre adequando á mesma aos PROCESSOS”;*
- u) *“investimento em formação de lideranças, renovando os componentes/líderes quando houver dificuldade no acompanhamento das mudanças, com isso, a estrutura ganha peças mais preparadas prontas para adequar processos e decisões”;*
- v) *“não existe empreendimento forte sem lideranças fortes, mas, quanto maior a quantidade de líderes convergindo para um mesmo objetivo, mais sólido será o nosso Sistema”;*
- w) *“mais vivência e convivência com/entre dirigentes com foco nos objetivos cooperativos, corporativos e sistêmicos”;*
- x) *“há necessidade de estabelecer uma forma de termos mais transparência em relação aos compromissos dos dirigentes sobre os projetos do sistema”;*
- y) *“educação é fator primordial para a disseminação do ‘ser cooperativo’, o que promoverá a perpetuação do modelo”;*
- z) *“observância dos papéis e atribuições próprias das organizações que integram o sistema, nos termos do RIS, evitando conflitos de interesse ou distorção dos papéis das entidades”.*

Os registros são por si esclarecedores. Bem compreendidos, evidenciam subsídios valiosos para a sofisticação das práticas sistêmicas e do exercício da liderança no SICREDI.

A história do SICREDI é (notoriamente – aspecto de domínio público) marcada pela dinamicidade e constante evolução (boa parte de sua trajetória evolutiva pôde ser retratada neste estudo), progresso esse que se deve, acima de tudo, ao diálogo e ao ativo engajamento dos diferentes atores do Sistema. Por certo, como em vários outros momentos de sua trajetória de êxito, uma vez apropriando-se das presentes contribuições, delas – nos fóruns legitimados - haverá (novamente) de se valer para afirmar-se, cada vez mais, como paradigma no seu setor de atividade.

E quanto à questão central deste estudo? (Estão os dirigentes do SICREDI sintonizados com o que a literatura recomenda como boas práticas de liderança sistêmica?) O conjunto de manifestações aqui colhidas, no somatório das respostas às nove indagações

(ênfase para as de números 2, 4 e 6 – focadas mais nesse fundamento) que compuseram a pesquisa, evidencia, estreme de dúvidas, que os dirigentes desse Sistema – reconhecidas as exceções sempre presentes (representadas pelas alusões críticas) - têm plena consciência e já se revestem, essencialmente, dos atributos recomendados (Bergamini 1994, 2002; Gil, 1994, e Maximiano, 2002) para a liderança de organizações complexas da natureza.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ÚLTIMAS PALAVRAS SOBRE LIDERANÇA

Como se pode ver dos resultados do presente estudo, os executivos-chave, especialmente em organizações sistêmicas (complexas), que ainda se valem de métodos tradicionais de comando, associados ao poder encerrado nele só, têm cada vez menos espaço. Já foi o tempo em que líder bom era aquele que concentrava (pensava que monopolizava) o conhecimento; que se punha distante dos comandados (é assim que os vê); que ignorava contribuições destes ou que delas se apoderava (como se fossem suas); que fazia valer seu ponto de vista sem esforço de negociação ou, ainda, que apregoava autoridade por mera outorga legal, estatutária ou regimental.

Muitos desses mandantes (é como devem ser qualificados), que infelizmente ainda permeiam nossos ambientes profissionais, também pouco carregam do que se convencionou designar de *valores*. Recorrentemente (pelo natural apego ao poder combinado com o temor que sempre os assola), apelam para a falta de transparência, a dissimulação, o artificialismo. Discurso e prática não coincidem. Mudam de opinião com grande frequência, e, astuciosos, agem como se nunca tivessem defendido a idéia suplantada.

Adicionalmente, costumam ser intolerantes, vingativos, despóticos (arbitrários e autoritários, pois sempre têm de sobressair); altamente concentradores (nada pode ser oficializado sem que dêem a palavra final) e ameaçadores.

Neles é usual a conduta antiética, na medida em que colocam o interesse pessoal acima do da organização, reincidindo no abuso do poder, em especial para promover-se – chegam a comprar espaços na mídia para isso – e arregimentar aliados. Como, no fundo, não estão comprometidos – e não lhes ocorre de dar o exemplo -, também não se preocupam com a relação custo *versus* benefício de iniciativas que patrocinam. Vale tudo (“os fins justificam os meios!”), afinal, para dar curso ao que pensam e para preservar sua notoriedade. E mais: como não lideram, eles têm subordinados, inclusive nos próprios pares de órgãos colegiados que comandam. E o pior é que, às vezes, fazem escola (os discípulos estão entre os acomodados, tementes ou inábeis mesmo, que não logram ocupar os espaços que lhe seriam de direito. São como os “operários-padrão” de ontem).

No novo momento, os predicativos são de outra ordem (opostos, pode-se dizer). Líder de verdade é aquele que, ao se *colocar ao lado ou à disposição dos liderados*, consegue pôr estes em seu estágio máximo de *motivação e participação*. É o que faz com que a informação permeie todos os níveis da organização, *potencializando iniciativas em todos os*

colaboradores. É aquele que sabe dialogar, argumentar e negociar, cedendo (renunciando) muitas vezes para que se alcance a adequada resolução. É o que em nenhum momento precisa invocar os favores da ordem formal.

Segundo Drucker (2001, p. 12-13), o líder de sucesso em nenhum momento perde de vista a missão, os objetivos e as metas da organização que lidera; é pessoa tolerante e capaz de conviver com pessoas de diferentes características, ou seja, não passa o tempo recrutando ou tentando cooptar profissionais que sejam simples clones, cópias dele mesmo; não teme seus liderados mais fortes e de grande talento, mas deles desfruta e os valoriza, e, finalmente, tem a coragem de se submeter ao *teste do espelho*: está consciente de que a pessoa que vê na imagem é exatamente a pessoa que pretende ser, respeitar e acreditar.

O mesmo autor, em arremate, sentencia que a liderança do futuro, além das aptidões demonstráveis, “terá de se sobressair em áreas mais ‘intangíveis’, menos mensuráveis, como os valores pessoais e a personalidade. Neste caso, o mínimo é evidentemente ter total integridade, honestidade, lealdade aos princípios; autoconfiança; auto-estima; tenacidade; altos níveis de energia; uma resistência que permita a tranquilidade espiritual em clima de pressão baseado na urgência e na mudança veloz; e a capacidade de aceitar e valorizar a diversidade, aproveitando o seu potencial para liberar a criatividade das pessoas no cumprimento das metas compartilhadas” (DRUCKER, 2001, p. 301).

O novo líder é aquele que reúne *atributos de caráter*. É o que “*joga aberto*”, *limpo*. É *transparente, verdadeiro. Fiel, flexível, respeitador, solícito e solidário*, seja com os liderados, seja com os pares e demais públicos de relacionamento.

É o que *sabe escutar* (e não apenas ouvir). É *humilde* (ao arrogante – o famoso “sabe tudo” – é cada vez mais sonogado o conhecimento, especialmente no giro tácito/nos intercâmbios, pois os interlocutores não têm o menor interesse de ajudá-lo, de compartilhar informações), e ao mesmo tempo *inteligente*.

Pode-se também identificar no líder real a *simplicidade*, a *conduta não-egocêntrica*, a *postura cooperativa*. Ele reconhece que sozinho pouco ou nada faz. Precisa da energia e da inspiração dos colaboradores e colegas. Ele também não tem o costume de se autopromover, ou promover-se à custa do mérito alheio. Ao contrário, coloca em evidência o colega ou liderado autores da iniciativa. Sabe *reconhecer e promover!*

Líder de verdade é o que mostra. A influência a ser exercida é a que decorre do *exemplo*, da melhor conduta. Esta efetivamente repercute... e perdura. As palavras podem até convencer (por certo tempo), mas o exemplo arrasta. A boa conduta é que faz o hábito, e este leva à formação do *caráter*.

Para conhecer um e outro tipo de líder, basta atentar para o ambiente relacional, interno e externo (entorno), que envolve as organizações. Se o clima for de conflitos ou atritos, há um pseudolíder (enganador), em posição de comando. Se o clima for de *harmonia*, então temos um líder de fato, real.

Ser líder, em síntese, é saber-se e ser reconhecido, natural e simplesmente, como tal.

E é este o líder que organizações sistêmicas – como o SICREDI (preferência largamente reafirmada pelos resultados da pesquisa aqui levada a efeito) - prestigiam e precisam, e de quem os liderados sentem-se orgulhosos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Aurélio L.; RODRIGUES, Luís H.; SELEME, Acyr; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento sistêmico – Caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

BENNIS, Warren G. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Liderança: a administração do sentido.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas /EAESP/FGV, v. 34. n. 3, p. 102-114, maio/junho 1994.

BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria geral dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1975.

BOHM, David. **A totalidade e a ordem implícita.** São Paulo: Cultrix, 1992.

BUCKLEY, Walter. **Sociologia e a moderna teoria dos sistemas.** 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1976.

CAPRA, Fritjof. **O Tao da física.** São Paulo: Cultrix, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos** Rio de Janeiro: Pioneira, 1993. v. 1.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HEISENBERG, Werner. **A parte e o todo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JOHANSEN, Íris. **Introducción a la teoría general de los sistemas**. México: Limusa, 2004.

IUKL, G. A. **Leadership organizations**. Englewood Cliffs. USA: Prentice Hall, 1989, p. 176.

KATZ, Daniel; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; SENGE Peter e SMITH, Bryan J. **A Quinta disciplina - Caderno de campo: Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LUHMANN, Niklas. **A nova teoria dos sistemas**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 1997.

_____. Por que uma "teoria dos sistemas"?. In: **Dialética e liberdade: Festschrift em homenagem a Carlos Roberto Cirne Lima**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1993. p. 430-441.

MACIEL, Jarbas. **Elementos da teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1974.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma visão orientada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **De máquinas e seres vivos: autopoiese, a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2002.

MISOCZKY, Maria Ceci A. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre os seus limites para compreender processos de interação social. **Cadernos EBAPE.BR**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PARSONS, T. Uma teoria funcional de cambio. In: ETZIONI, A.; ETZIONI, E. **Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias.** México: Fondo de Cultura Económica, 1968. p. 84-96.

_____. Os componentes dos sistemas sociais. In: CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Octávio. **Homem e sociedade: leituras básicas de sociologia geral.** São Paulo: Editora Nacional, 1973a, p. 56-59, e 1973b, p. 47-55.

RITTER, R. Peut – on enseigner le leadership? In: L'École des Managers de demain: les professeurs du group HEC. Collection Gestion. Paris, 1994, p, 394-399.

SANTOS, João Carlos de Los. **Os 25 anos da retomada do cooperativismo de crédito brasileiro.** Porto Alegre: Imprensa Livre, 2005.

SELEME, Aurélio L. **Liderança Corporativa.** Curso de gestão de pessoas UFRGS. Polígrafo. Porto Alegre, 2006.

SELZNICK, Phillip. **A liderança na administração.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina: caderno de campo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Liderança em organizações vivas.** In: DRUCKER, P. Liderança para o Século XXI. São Paulo: Futura, 2000.

TOWNSEND, P. L.; GEBHART, J. E. **Five-star leadership**: the art of creating leaders at every level. New York: John Wiley, 1997, p. XIII.

WOOD JR., Tomas. Cultura organizacional brasileira. In: **Mudança Organizacional e transformação da função de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 230.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Prezado dirigente/collega,

Para fins de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Pessoas da UFRGS, estou fazendo um estudo (pesquisa de campo) sobre organização sistêmica e o comportamento da liderança nesse contexto, tendo como base o SICREDI e seus principais dirigentes. Gostaria de contar com sua participação, respondendo as questões abaixo. Ressalta-se que os respondentes serão mantidos sob sigilo e as respostas integrarão uma análise global.

Obrigado,

Ênio Meinen

Gestão sistêmica: o desafio de liderar no SICREDI

1. Dentre as alternativas a seguir, assinale **no mínimo 10 (dez)** que caracterizem visão sistêmica:

- () O todo é maior e mais forte que a soma das partes;
- () As propriedades das partes são definidas pelo todo a que pertencem;
- () Auto-regulação, autogestão e autocontrole;
- () Disputa;
- () Convergência;
- () Imposição;
- () Diálogo;
- () Complexidade;
- () O desempenho de qualquer componente depende do todo em que inserido;
- () É necessário ter uma visão global para lidar com a complexidade do todo;
- () Interdependência;
- () Negociação;
- () Amplitude de consulta (ao conjunto das partes);
- () Complementaridade;
- () Solidariedade;
- () Centralismo;
- () Relacionamento transparente;
- () Rede (horizontalidade);
- () Hierarquia (verticalismo com subordinação);
- () Conhecimento objetivo;
- () Conhecimento contextual/sistêmico;
- () O processo determina a estrutura;
- () A estrutura determina o processo;
- () Mecanicidade;
- () Contextualidade;
- () Unidade (de propósitos);
- () Individualidade;
- () Mutualidade;
- () Cooperação.

2. Dentre as alternativas a seguir, assinale **pelo menos 10 (dez)** que você considere apropriadas para o exercício da liderança numa organização inserida em contexto sistêmico:

- () Flexibilidade;
- () Uso preferencial da autoridade outorgada (formal);
- () Visão voltada para a análise, o detalhamento, a direção e o controle;
- () Visão voltada para a conexão, o aprendizado, a influência (baseada em exemplos) e o estímulo à auto-regulação, autogestão e ao autocontrole;
- () Preferência pela autoridade conquistada;
- () Gestão participativa;
- () Valorização dos liderados (equipes e co-líderes);
- () Visão do todo/holística;
- () Humildade;
- () Versatilidade;
- () Baixa tolerância;
- () Centralismo;
- () Solicitude/solidariedade;
- () Transparência;
- () Coerência (discurso x prática);
- () Cooperação.

3. Dentre as alternativas a seguir, identifique os aspectos (sistêmicos) que caracterizam o SICREDI:

- () Padronização estrutural e operacional;
- () Soluções corporativas amplamente debatidas com todas as partes/todos os interessados;
- () Auto-regulação, autogestão e autocontrole;
- () Convergência;
- () Cooperação;
- () Diálogo permanente;
- () Amplitude de consulta (ao conjunto das entidades)
- () O desempenho de qualquer das partes é influenciado pelo desempenho do todo;
- () Interdependência;
- () Negociação;
- () Complementaridade;
- () Unidade (de propósitos);
- () Relacionamento transparente;
- () Rede (horizontalidade);
- () Processo prevalecendo sobre a estrutura;
- () Mutualidade;
- () Solidariedade.

4. De modo geral, como se caracterizam os líderes do SICREDI?

- () São flexíveis;
- () Apela com habitualidade para a autoridade formal (outorgada);
- () Têm visão de análise, detalhamento, direção e controle;
- () Têm visão de conexão, aprendizado, influência (baseada em exemplos) e estímulo à auto-regulação, autogestão e ao autocontrole;
- () Adotam a gestão participativa;

- Valorizam os liderados (equipes e co-líderes);
- Têm a visão do todo/holística;
- Têm opinião formada sobre tudo (“sabem tudo”);
- São éticos;
- São humildes;
- São versáteis;
- São centralizadores;
- Gostam de autopromover-se ou promover as suas entidades em desprestígio ao todo;
- São solícitos/solidários;
- Agem com transparência;
- Costumam fazer o que dizem ou defendem;
- São cooperadores;
- Outras características. Quais?

5. Dentre os aspectos a seguir, assinale os **5** (cinco) **mais relevantes** para definir um Sistema:

- Padronização estrutural e operacional;
- Soluções corporativas amplamente debatidas com as partes/todos os interessados;
- Auto-regulação, autogestão e autocontrole;
- Convergência;
- Cooperação;
- Diálogo permanente;
- Amplitude de consulta (ao conjunto das partes);
- O desempenho de qualquer das partes é influenciado pelo desempenho do todo;
- Interdependência;
- Negociação;
- Complementaridade;
- Solidariedade;
- Unidade (de propósitos);
- Relacionamento transparente;
- Rede (horizontalidade);
- O processo prevalece sobre a estrutura;
- Mutualidade;
- Solidariedade.

6. Assinale as **5** (cinco) condutas de liderança **que você mais utiliza/pratica** no exercício de suas atribuições:

- Flexibilidade;
- Gestão participativa;
- Visão do todo;
- Humildade;
- Versatilidade;
- Solicitude/solidariedade;
- Transparência;
- Ética;

- () Influência, especialmente baseada em exemplos;
- () Coerência (discurso x prática);
- () Cooperação;
- () Outros. Quais?

7. Dentre as afirmações/assertivas abaixo, que sugerem dificuldades no processo de gestão do SICREDI (a partir de percepções ou práticas dos dirigentes), manifeste seu grau de concordância inserindo número de acordo com a escala entre parênteses (0=discordo plenamente; 1= discordo; 2= tendo a discordar; 3= tendo a concordar; 4=concordo; 5=concordo plenamente):

- () Percepção sistêmica (do todo) ainda insuficiente da quase totalidade dos seus líderes, alguns em maior grau, outros em dimensão menos acentuada;
- () Sobreposição de interesses individuais (de uma entidade ou mesmo pessoais) aos coletivos (sistêmicos);
- () Conformidade com as vantagens de fazer parte do Sistema, mas inconformidade com os ônus de participar do empreendimento coletivo (aceito fazer parte do Sistema exclusivamente para valer-me de suas prerrogativas; o que não me servir – pessoalmente ou para a entidade que lidero -, não acato ou mesmo substituo por soluções alternativas);
- () Visão equivocada ou discordância em relação ao papel da entidade ou do próprio líder;
- () Falta de confiança recíproca em alguns casos;
- () Falta de sinergia entre os líderes;
- () Uso recorrente da autoridade investida/outorgada (autoridade formal);
- () Oitiva deficiente dos co-líderes (processo de consulta e debate incompleto);
- () Necessidade de (re)afirmação do poder/autoridade (projeção desta ou daquela entidade e do seu próprio líder);
- () Dificuldade de compartilhamento do mérito, ou a falta de seu reconhecimento, em relação a algumas iniciativas;
- () Dessintonia entre discurso e prática;
- () Assimetria de conhecimentos;
- () Diversidade cultural;
- () Renovação freqüente dos dirigentes das cooperativas singulares;
- () Deficiência de formação (despreparo para a gestão);
- () No conjunto, tais dificuldades estão mais presentes nas Cooperativas Singulares e Centrais;
- () No conjunto, tais dificuldades estão mais presentes na Confederação e no Banco;
- () Tais dificuldades, no geral, estão presentes em todas as entidades.

8. Que outras deficiências você vê no modelo de gestão do SICREDI (questões estruturais ou ligadas ao comportamento de pessoas)?

9. Que recomendações você daria para aprimorar a ESTRUTURA e o exercício da LIDERANÇA do/no SICREDI?