

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PPGA/UFRGS

Nilton Cezar Silva

**LIDERANÇA:
CAMINHOS PARA O AUTODESENVOLVIMENTO**

Porto Alegre

2009

Nilton Cezar Silva

**LIDERANÇA:
CAMINHOS PARA O AUTODESENVOLVIMENTO**

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

Orientador: Profa. Aida Maria Lovison

Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Empresarial

Porto Alegre

2009

Nilton Cezar Silva

LIDERANÇA:
CAMINHOS PARA O AUTODESENVOLVIMENTO

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

Orientador: Profa. Aida Maria Lovison

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientadora – Prof^ª. Dr^ª. Aida Maria Lovison – UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Felícia Regina e ao meu filho Othon Cezar pelo apoio durante a realização deste trabalho.

À minha mãe que lutou muito para que eu nunca deixasse de estudar.

À minha professora orientadora Aida Lovison, pela atenção e pelos valiosos conhecimentos transmitidos.

RESUMO

Este trabalho aborda o problema da “liderança”, sob a visão e linguagem de diferentes autores. Sua elaboração tem por fundamento a pesquisa bibliográfica. Durante o estudo, foi possível perceber a evolução da liderança dentro das organizações, e que diante destas evoluções, o gestor deve antes de tudo, estar atento a esse processo. Neste caso, os autores estudados permitiram colocar em destaque o que deve ser levando em conta por quem desejar ser um líder motivador, quais passos seguir para alcançar a liderança comprometida, na atualidade, com os princípios de uma vida sustentável. Através deste esclarecimento foi possível perceber que a proposta do Curso de Gestão Empresarial contemplou a minha busca por uma formação ligada a minha projeção profissional, mostrando os passos que devo seguir, e a busca pelas habilidades para alcançar um cargo de liderança. Diante desta idéia fica evidenciado que as transformações no mundo do trabalho, nos valores e na mentalidade das pessoas geradas pela busca ao atendimento de suas necessidades, precisam assumir dimensões universalizantes. O caminho para alcançar o topo é longo e árduo, e para ser um gestor, não basta dar ordens, impor condições, e sim saber se posicionar diante de seus liderados. A “liderança” é moldada aos poucos e cabe ao líder moldá-la, sendo ele: imaginativo, motivador, compreensivo, honesto, hábil, saber ouvir, ser criativo, saber compartilhar, enfim, deve mostrar o caminho e confiança para grupo.

Palavras-chaves: Educação e Trabalho. Formação do Trabalhador. Liderança.

ABSTRACT

This study attempted to show the subject of "leadership", under the view and language of different authors. The elaboration of this study took place through readings. During the study, it was revealed the evolution of leadership inside organizations, and that before these developments, the manager should first of all be aware of these changes. Through this, it was possible to realize that the proposed course in Business Management fits to my search for training, linked to my professional projection, showing the steps that I shall follow, and the search for the skills to achieve a leadership position. Following this idea, I believe that the changes of the world of work, in values and in mentality of people, generated by the quest to meet their needs, must take universalizing dimensions. Finally, the path to reach the top is long and arduous, and that to be a manager, is not just giving orders, imposing conditions, but knowing how to stand in front of their subordinates. The "leadership" is shaped gradually and it is the leader who will mold it, being: imaginative, motivating, understanding, honest, able, good listener, creative, knowledge sharing, in short, the leader must show the group the way and confidence.

Keywords: Education and Labor. Worker Training. Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRDOUÇÃO	7
1.1 O COMEÇO DA HISTÓRIA.....	7
1.2 OS OBJETIVOS DO ESTUDO	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
2 O NOVO CONTEXTO DA LIDERANÇA	12
2.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO	12
2.2 O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: QUESTÕES ATUAIS	14
2.3 LIDERANÇA	16
2.3.1 Líderes Nascem ou são Feitos?	16
2.3.1.1 Liderança e Motivação	18
2.3.1.2 Liderança como Reconstrução da Autonomia.....	20
2.3.1.3 Quatro Lições para o Autoconhecimento	21
2.4 A VIDA E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES HUMANAS	23
2.4.1 Hipóteses sobre o Desenvolvimento de Líderes: Uma Retrospectiva Histórica.....	24
2.4.2 Novos Desafios da Liderança.....	27
2.4.2.1 A organização viva	27
2.4.3.2 Aprender com a vida.....	29
2.4.3.3 A liderança e o surgimento da novidade	30
2.5 A EMPRESA E O LÍDER: CRIANDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL À VIDA	32
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

O estudo realizado sobre a liderança traz autores que falam sobre o assunto, além de destacar a idéia de motivação, administração e autonomia no espaço intraorganizacional. Ricardo Antunes (2002) focaliza as transformações ocorridas do mundo do trabalho a partir da década de 1980, dentre os quais, o problema da fragmentação e seu impacto tanto sobre a atividade de trabalho da classe operária, como também nas suas formas de inserção na estrutura produtiva e nas formas de representação sindical e política dos envolvidos. Kilimnik, Veloso de Castilho de Souza Sant'Anna discorrem sobre “Carreira” e mostram a diferença entre o dois modelos de carreira, ou seja, o modelo tradicional e o modelo moderno, dando destaque a duas ocorrências atualmente visíveis nesse processo: o desenvolvimento da trajetória de carreira espiral e a busca das grandes empresas por profissionais mais qualificados para os cargos de liderança. Cecília Bergamini, Paul Corrigan e Fritoj Capra abordam a questão da liderança, destacando, entre outros, o que deve ser levando em conta por quem desejar ser um líder motivador, quais passos seguir para alcançar a liderança comprometida, na atualidade, com os princípios de uma vida sustentável.

1.1 O COMEÇO DA HISTÓRIA

Como venho de uma classe social que vive do seu trabalho, por questões financeiras, muito cedo me tornei trabalhador. Lembro-me muito bem do momento em que eu comecei a trabalhar. Quando eu tinha uns sete anos, fazia vários modelos de calçados “enfiados” (são partes de couro onde são tramadas outras tiras do mesmo material). E isto durou até os treze anos. Eu não sabia o que era “trabalho” e para que isto de fato me serviria.

Aos quatorze vendia picolé, sempre na parte da tarde, pois estudava na parte da manhã. Passando o tempo, aos quinze, eu já trabalhava na rede de supermercados Dotta como empacotador, dentre outras funções. No ano seguinte, passei a trabalhar como *office-boy* no extinto jornal Visão Geral sediado na cidade de Sapucaia do Sul e, em 1994, aos dezoito anos, prestei Serviço Militar. No período em que permaneci no quartel, respeito e disciplina faziam

parte do aprendizado, e este conhecimento faz parte de princípios que utilizo até hoje no meu dia-a-dia, tanto na vida pessoal, como na vida profissional.

Deixei o Serviço Militar no mesmo ano, na primeira turma e no ano seguinte, em janeiro de 1995, consegui emprego num curtume localizado na cidade de Sapucaia do Sul, na Grande Porto Alegre, e que produzia artefatos de couro para cães. O processo era simples: o couro era retirado do gado, passando, em seguida, por um processo de limpeza e purificação e, imediatamente estendido numa mesa, onde era cortado em tiras. A isso se seguia o processo de nós nas respectivas pontas, adquirindo o formato de um osso. Por isso o nome de ossinhos para cães. Nessa empresa fiquei por três anos. Decorrido este período eu já tinha noção mais clara do que era trabalho e qual era a sua finalidade, pois comecei a comprar as minhas roupas, ajudar nas despesas da casa, entre outras necessidades.

Em 1999, aos vinte anos comecei a trabalhar com preparador de pintura numa empresa do ramo de refrigeração para ambientes internos centrada na fabricação de aparelhos de ar condicionado, e lá permaneci até maio de 2008. Nestes nove anos, tive duas promoções: a primeira para Operador de Máquina e a segunda para Operador de Máquina com Comando Numérico Computadorizado (CNC). A empresa passou por um processo de reestruturação e antes de ser desligado eu tive a possibilidade de cursar Graduação em Pedagogia Empresarial, na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), pois almejava uma oportunidade melhor no setor da empresa aonde eu trabalhava. Quatro anos passados, resolvi continuar me qualificando. Analisadas as possibilidades, decidi fazer uma Pós-Graduação em Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e, com isso, complementar meus estudos em nível de Graduação. O número de candidatos para o curso foi insuficiente, e então eu tive que migrar para o de Gestão Empresarial oferecido pela citada Instituição.

Atualmente estou trabalhando numa empresa Terceirizada podendo, nestes termos, ser contratada para realizar serviços junto a órgãos públicos, *shoppings* e hospitais. Hoje a nossa empresa atua no prédio do Tribunal Regional do Trabalho (TRT), em Porto Alegre, e o nosso trabalho consiste em movimentar todos os processos trabalhistas seja no interior do prédio ou para outros locais de destino. Iniciei no cargo de Carregador de Processos, com a função de transportar, conferir e entregar esses processos nos locais de destino, sendo interno ou externo. Com vinte dias de trabalho, recebi a promoção de Carregador de Processos para Encarregado, mas com o acúmulo de função.

Como encarregado, sou responsável por uma equipe de oito pessoas, e a minha função é de distribuir tarefas, organizar o cartão ponto (faltas, atrasos e substituições), conferir os processos (trabalhistas), que são entregues fora e dentro do prédio do TRT, verificar pendências, além de atender outras necessidades da equipe no âmbito do trabalho, como uniforme, crachá e documentos diversos. Além disso, me cabe repassar à mesma todas as informações que recebo dos setores (Recursos Humanos – RH, Financeiro e Almoxarifado e Operacional), pois, no exercício da minha função, me reporto diretamente ao meu Supervisor Operacional. Esta função exige de mim e da minha equipe uma atenção e cuidado constantes, aliados à responsabilidade, pois movimentamos diariamente em torno de três a cinco mil processos trabalhistas, contendo informações restritas, confidenciais. Com as responsabilidades que assumi como encarregado, o que chama a atenção são as condições de trabalho que a empresa oferece para os seus funcionários. Eu me refiro mais particularmente à questão da remuneração, já que o percebimento mensal por oito horas diárias é inferior ao Salário Mínimo, e no que tange aos Benefícios, a empresa fornece apenas o vale-transporte e o vale-refeição, com valores insignificantes, e sem convênio médico. Eu só estou e continuo neste emprego por necessidade, pois sou casado e tenho uma família para manter.

O fato é que já passei por vários processos seletivos com entrevistas e os avaliadores afirmam que o meu currículo é muito bom, e por não ter experiência registrada na carteira de trabalho tenho encontrado dificuldade de ingressar numa organização e, além disso, ocupar um cargo na área administrativa onde eu gostaria de atuar. Face a isso e pelas razões expostas, eu me questiono neste momento se eu devo ficar ou sair dessa empresa, quer dizer, sair em definitivo ou continuar ali por mais algum tempo e, enquanto isso, ir me capacitando, realizando novos cursos voltados para o meu interesse profissional, buscando com isso facilitar a minha entrada em novos mercados que ofereçam melhores condições de trabalho, salariais e de Benefícios. Hoje o meu interesse é atuar na área em que me formei, isto é, Pedagogia Empresarial, formação revigorada com a realização do curso em Gestão Empresarial.

Isto posto, o dilema presente ao qual me confronto adquire, então, um novo significado: Priorizar uma formação de natureza mais técnica ou me habilitar para o exercício de um cargo que exija habilidades de liderança? Dado que o meu interesse real é pela segunda alternativa, na realização desse trabalho de conclusão do meu curso de especialização eu vou

me aprofundar no tema liderança, visando, com isso, um re-começo da minha história, como um gestor de pessoas.

1.2 OS OBJETIVOS DO ESTUDO

A realização desse percurso tem em vista:

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o papel da liderança nas organizações humanas, em especial no que tange a capacidades exigidas na viabilização de mudanças organizacionais que respeitem o ser humano e o meio ambiente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) delimitar o desafio da liderança segundo diferentes concepções teóricas;
- b) distinguir liderança e motivação tendo como foco a psicodinâmica da vida organizacional;
- c) identificar os fundamentos atuais da liderança, inseparáveis de uma atuação organizacional comprometida com os princípios de uma vida sustentável.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos por meio de um método que permita atingir determinado conhecimento. Define-se método como "O caminho

para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento" (GIL, 1994, p. 27).

Este estudo de abordagem qualitativa teve como objetivo a clarificação do objetivo proposto neste estudo, e foi desenvolvido tendo como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, e sua exclusividade se justifica mediante o intento do estudo que foi refletir e esclarecer, em termos de auto-análise e autocrítica, aspectos necessários à consolidação dos objetivos do autor em termos de promoção e autodesenvolvimento na carreira de gestor, enfaticamente voltada para o problema da liderança.

2 O NOVO CONTEXTO DA LIDERANÇA

Antunes (2002) refere que, nas últimas décadas, o mundo do trabalho viveu como resultado das transformações e metamorfoses, particularmente nos países capitalistas avançados, com repercussões significativas nos países do Terceiro Mundo dotados de uma industrialização intermediária. Isso gerou um processo múltiplo: de um lado verificou-se uma desproletarização do trabalho industrial fabril; de outro lado, com a diminuição da classe operária industrial tradicional, efetivou-se uma significativa subproletarização do trabalho, decorrência muito especialmente das formas diversas de trabalho parcial, precário, terceirizado, subcontratado, vinculado à economia informal e ao setor de serviços. “Verificou-se, portanto, uma significativa heterogeneização, complexificação e fragmentação do trabalho.” (ANTUNES, 2002, p. 209).

2.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Ao longo da década de 1980, ocorreram profundas transformações no mundo trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva e nas formas de representação sindical e política. Nesta década acontece o grande salto tecnológico, junto com a automação, e as mutações organizacionais invadiram o mundo fabril. O *fordismo* e o *taylorismo* já não são os únicos que se mesclam, pois novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a produção em série são substituídos pela flexibilização da produção, por novos padrões de busca de produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado. O toyotismo invade, mescla-se ou mesmo substitui em varias partes, o padrão *taylorismo-fordismo*, em todo o Terceiro Mundo industrializado.

As grandes transformações, presentes ou em curso, em maior ou menor escala, dependendo de inúmeras condições econômicas, sociais, políticas, culturais, étnicas, etc., dos diversos países onde são vivenciadas, penetram fundo no operariado industrial tradicional, acarretando metamorfoses no trabalho. Tais transformações e metamorfoses efetivaram uma expressiva terceirização do trabalho em diversos setores produtivos, bem como uma enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços; verificou-se igualmente uma significativa

heterogeneização do trabalho, expressa pela crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; evidenciando uma desproletarização do trabalho manual, industrial e fabril. Gorz (apud ANTUNES, 2002, p.212)

[...] mostra que aproximadamente 35% a 50% da população ativa britânica, francesa, alemã e americana encontram-se desempregada ou desenvolvem do trabalho precários, parciais, dando a dimensão daquilo que correntemente se chama de sociedade dual.

A compreensão do desenvolvimento e da auto-reprodução do modo de produção capitalista é completamente impossível sem o conceito de capital social. Do mesmo modo, é completamente impossível compreender os múltiplos e agudos problemas no trabalho, tanto nacionalmente diferenciados como socialmente estratificado, sem que se tenha sempre presente o necessário quadro analítico apropriado, a saber: o irreconciliável antagonismo entre o capital social total e a totalidade do trabalho.

O que de fato está acontecendo é uma mudança quantitativa (redução do número de operários tradicionais), uma alteração qualitativa que é bipolar, num extremo há em alguns ramos maior qualificação do trabalhador, que o torna “[...] supervisor e vigia do processo de produção” (ANTUNES, 2002, p. 214); no outro extremo houve intensa desqualificação em outros ramos e diminuição em outros, como é o caso mineiro e do metalúrgico. Há, no entanto, uma metamorfose no universo do trabalho, que varia de ramo para ramo, de setor para setor, configurando um processo contraditório que se qualifica em alguns ramos e se desqualifica em outros.

A questão essencial aqui é, portanto, esta: a sociedade contemporânea é ou não é predominantemente movida pela lógica do capital, pelo sistema do trabalho produtor de mercadorias? Se a resposta for afirmativa, a crise do trabalho abstrato somente poderá ser entendida como a redução do trabalho vivo e a ampliação do trabalho morto. É nesse contexto que, atualmente a atuação das empresas e de outras organizações incide. Ciente deste desafio da atualidade, frisei a liderança, como caminho para o autodesenvolvimento.

2.2 O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: QUESTÕES ATUAIS

Neste trabalho, entende-se o termo “carreira” como um processo em que as pessoas ao longo de sua vida dentro de uma organização passam por níveis, etapas e trajetórias, ou seja, ganhando experiência que se somam e aos poucos resultando em promoções, elevando o indivíduo a sua realização profissional. Nesse sentido, Martins (apud KILIMNIK; CASTILHO; SANT’ ANNA, 2006, p. 257) esclarece:

Etimologicamente, a palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do Século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria em uma dessas carreiras (= estradas pré-existentes), sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

A partir das sociedades industrializadas, Chanlat (apud KILIMNIK; CASTILHO; SANT’ANNA, 2006, p. 14) menciona dois grandes modelos de carreiras: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional que vigorou até a década de 1970 era marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens integravam o mundo do trabalho. Neste caso, a possibilidade de crescimento pertencia apenas a este grupo. Existia uma progressão linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego.

O modelo moderno se diferencia tendo por características básicas: dar oportunidades profissionais para ambos os sexos e pertencentes a grupos sociais diversificados; a progressão na carreira é descontínua, sendo mais horizontal do que vertical, apresentando uma maior instabilidade.

Além disso, quando hoje falamos em carreira, estamos mencionado o desenvolvimento e o autodesenvolvimento da vida dentro do cenário de trabalho, onde expressamos nossos anseios, angústias, conflitos, capacidades e potencialidades pessoais, ou seja, nos desenvolvendo com vistas a alcançar um objetivo fundamental como a obtenção do nosso bem estar e o da nossa família como um todo.

Construir uma carreira exige, portanto, habilidades, valores culturais, competências, relações pessoais, autopercepções e atitudes, e esta bagagem vem como forma de contribuição, sempre visando o seu desenvolvimento. Segundo Robert (apud KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006, p. 257), a noção de carreira, enquanto um caminho a ser trilhado, é “[...] uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão”.

Estudos apontam que, nos dias de hoje, as carreiras estão apresentando uma configuração espiral, em ziguezague, em substituição ao formato de uma escada. Uma trajetória de carreira em espiral estaria, pois, mais alinhada, mais em sintonia com as necessidades do nosso tempo, pois possibilita o desenvolvimento de pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades. Esses profissionais apresentam tanto a *expertise* de especialistas, quanto uma visão mais ampla, do generalista.

No que se refere ao desenvolvimento em espiral, Evans (1989, p.16) diz que “[...] as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mais sim duas, três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas e, às vezes, até de forma simultânea”. Por exemplo, o indivíduo, entra numa empresa como carregador de processos, depois de três meses, se torna líder, mais quatro anos ele idealiza um projeto, e é promovido a supervisor operacional regional, e que a sua trajetória dentro da companhia dependerá somente dele mesmo.

Este modo de desenvolvimento de carreira se configura pelo fato de ora ser uma carreira autogerida e ora estar subordinada aos ditames do mercado e do contexto organizacional, Tal dinâmica pode ser evidenciada por meio de autores que tratam desse importante tema, cujas idéias e questionamentos podem ser assim resumidos.

Na construção de uma carreira somos submetidos a diversas provas, frente às quais somos responsáveis por tomar decisões, mas em que momento devemos tomar tal decisão? Que fatores podem ser usados para tal decisão? Que competências devo ter para ser um líder? Como responder a estas questões ?

Tais questões põem em evidência o fato de que a construção de uma carreira exige muito do próprio indivíduo e requer, simultaneamente, uma cuidadosa atenção à dinâmica

social em que ele está inserido. Sendo construída pelo próprio indivíduo, ou seja, uma carreira autodirigida, as habilidades surgem com o tempo e as situações cotidianas é que vão lapidando-o e, com isso, ele vai aprendendo a administrar suas próprias competências.

Atualmente as grandes empresas, buscam profissionais qualificados, para ocuparem cargos de liderança, dentro de suas áreas de trabalho. Outro fato a destacar é que a empregabilidade não depende só da empresa e, sim, do indivíduo exigindo a atenção do mesmo às metamorfoses e à centralidade ou não do trabalho hoje, na profundidade e nos termos a que Ricardo Antunes nos convida a refletir.

2.3 LIDERANÇA

Por quais razões a liderança continua sendo um dos temas mais estudados no campo da Administração? Nesse sentido e dentre as questões presentes no estudo sobre o tema, ou seja, sobre o que acontece com as pessoas que se tornam líderes, uma se destaca sobre maneira:

2.3.1 Líderes Nascem ou são Feitos?

Para Adair (apud CORRIGAN, 2000, p. 27),

Líderes nascem, não são feitos. Esse é talvez o pressuposto mais comum sobre liderança. Aqueles que a possuem afirmam que existem certas qualidades inatas, tais como iniciativa coragem inteligência e honra, que, juntas, justificam que um homem seja um líder.

O autor prossegue apresentando argumentos para atacar esse pressuposto, o que faz ao longo do seu livro, porém a maioria das pessoas provavelmente concordaria com ele. Isso significa que na virada do milênio, vivemos em um mundo onde o pressuposto mais comum ainda é o de que, desde o nascimento, as pessoas sabem como liderar ou desconhecem a liderança.

Como consequência, todas as organizações que dependem do trabalho possuem hierarquias, e toda a administração pressupõe uma posição nessa hierarquia. Embora possam existir alguns teóricos da organização que assumem que as hierarquias devem ser baseadas em conjuntos idênticos de relacionamento e, embora algumas organizações muito criativas possam mudar a natureza da hierarquia, ainda assim ela pressupõe dois aspectos: os gestores são responsáveis pelas pessoas que ocupam uma posição de subordinação, bem como perante as pessoas que estão acima dele. Sendo assim, as hierarquias e a posição que os administradores ocupam nas mesmas possuem importância.

Como consequência segundo o autor, o poder nas hierarquias acontece das duas formas: uma autoridade mais graduada pode concedê-lo ou no administrador pode concedê-lo sozinho. A organização moderna acredita que a autoridade é conquistada e não outorgada. Gestores individualistas têm de demonstrar que executar a função e conquistar sua autoridade por meio da lealdade de seus colaboradores ao provarem que podem realizar o trabalho. E Corrigan (apud HANDI, 1996, p. 5) retrata isso de forma bem clara: “Em organizações formais, o poder se origina da posição ocupada por uma pessoa. Na nova organização, títulos e papéis possuem muito pouco peso até que os líderes tenham provado sua competência.”

A maior parte dos administradores modernos obtém seu direito de atuar de ambos os conjuntos de autoridade. Em algumas ocasiões, até o melhor dos administradores, que adquire poder a partir do respeito de seus colaboradores e que trabalha com eles para conquistar poder, dependerá do poder que lhe foi atribuído no âmbito da hierarquia. Peters (apud CORRIGAN, 2000, p. 30) observa:

Os líderes mais eficazes, políticos ou corporativos, permitem que outros ajam – e cresçam – em apoio a uma causa que líderes e seguidores consideram válida. A função do líder consiste ao mesmo tempo em articular a visão de responsabilidade e manter-se em contato com os seguidores para assegurar que ela ou ele esteja sintonizando com as necessidades do mundo real em que a visão é implementada.

Portanto falar sobre liderança em momentos de crise é diferente de escrever sobre ela em momentos de estabilidade, ou seja, o mundo a nossa volta infecta nossas e nossos interesse e, por consequência, a nossa personalidade. Nesse sentido pode-se afirmar que os dirigentes ou os líderes são humanos: por um lado, a pessoa como líder é alguém que teme,

ama e chora como todos nós; por outro lado, é alguém que realiza tarefas criando o inédito viável. Ele acredita que aquilo que ainda não é, pode ser. Isto é, o sonho possível.

2.3.1.1 Liderança e Motivação

De tempos em tempos fica mais evidente que o seguidor não é tão passivo à ação do líder como até então se pensava, donde o interesse em procurar saber cada vez mais sobre como ocorre o processo de interação e de trocas sociais entre dirigentes e dirigidos. O líder é visto como alguém que pode trazer benefícios não somente para o grupo em geral, mas também para cada um do grupo em particular, fazendo um intercâmbio face ao valor que seus seguidores lhe atribuem. À medida que cada um do grupo percebe seu líder de maneira positiva haverá uma tendência natural em devolver ao líder o reconhecimento e aceitação como uma forma de lhe conferir a autoridade da qual necessita para desempenhar seu papel de dirigir pessoas.

De certa forma, a autoridade que o líder possui está diretamente relacionada à sua posição privilegiada dentro do organograma da organização. Essa autoridade é sacramentada, principalmente quando ele é espontaneamente escolhido por eleição natural dos membros do grupo. Bergamini (1997) retifica a versão de Hollander e House e defende que o líder deve não só conhecer os objetivos almejados por seus comandados, mas também desempenhar o papel de facilitador. Assim, o líder será tanto mais eficaz, quanto mais facilite a chegada àquilo que pretendem seus seguidores.

Para Bergamini (1997), o relacionamento interpessoal que o líder estabelece com seus seguidores depende pelo menos em boa parte da sua personalidade. A sua eficácia e a lealdade que é capaz de gerar estão, segundo a autora, apontadas para o tipo de pessoa que ele é. Então as organizações podem ter líderes eficazes, desde que escolham adequadamente o estilo de liderança em função do grupo e da tarefa, e desenvolvam seu potencial de liderança ao criar condições favoráveis à eficácia dos membros do grupo.

Em sua análise, a autora refere que, no final dos anos 1970, James Burns já chamava a atenção para uma nova forma de considerar os diferentes tipos de vínculos que se constroem

entre líderes e seus seguidores. Esses vínculos permitem estabelecer uma ligação interessante entre comportamento condicionado e chefia controladora bem como motivação e liderança eficaz.

O comportamento que resulta da ação de forças exteriores e que se caracteriza como resposta a um estímulo é conhecido como motivação extrínseca, ou seja, aplica-se o conceito behaviorista que prevê a ligação inquestionável entre estímulo/resposta. Conforme estudos realizados à época, o tradicional chefe que acreditava poder mudar o comportamento do subordinado exibia a teoria das trocas, que foi chamado por Burns de teoria Transacional, onde a troca entre o líder e o seguidor que pode ser econômica, política ou psicológica.

Esta teoria evidencia o líder, conhecido como chefe na linguagem atual, como alguém que está sempre à descoberta de recursos ou estratégias as quais ele acredita serem aceitas como estímulos motivadores relativamente às pessoas que supervisiona. Bergamini (1997) também refere à contribuição de Smirch e Morgan nesses estudos. Segundo, estes autores salientam que o papel de definir a realidade é central ao desempenho do líder. Com vistas a isso, põem em destaque pelo menos quatro aspectos importantes da liderança na estruturação dessa visão.

Primeiro, a liderança é essencialmente um processo social definido através de interação. Segundo, a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado. Terceiro, a liderança envolve um relacionamento de dependência no qual os indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros. Quarto, a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no quais direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados. (BERGAMINI, 1997, p. 329)

Sendo assim, a credibilidade assemelha-se à honestidade de princípios que servem como alicerce às ações do líder, sendo a sua maior fonte de poder. E ocasionalmente o fato de atribuir ao líder o papel de interpretar e administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, em particular, e à organização de maneira geral, que permite entendê-lo como principal agente capaz de mudar o *status quo* da cultura organizacional. Para Bennis (apud Bergamini, 1997, p.334): “[...] líderes são pessoas capazes de expressarem-se plenamente”, sabem, por conseguinte quais são as suas forças e fraquezas sabem o que querem e por que o querem, sabem como atingir seus objetivos.

Deste modo, se as organizações compreenderem e aceitarem essa realidade sobre o comportamento humano descobrirão o mais importante a respeito das pessoas no trabalho. Sabe-se por sua vez que líderes e administradores vivem em constante conflito, já que o líder está vivamente voltado para possíveis oportunidades de desenvolvimento organizacional bem-sucedido. A sua visão pessoal faz com que, contrariamente ao gerente que se atém ao presente, busque perspectivas futuras e oportunidades de possível sucesso, saindo assim da dimensão do presente e da manutenção organizacional feita no dia-a-dia pelo administrador.

2.3.1.2 Liderança como Reconstrução da Autonomia

Conforme assinalado anteriormente, existem inúmeros trabalhos que tentam explicar o fenômeno da liderança. Podemos extrair, destes trabalhos, lições que abordam os assuntos ligados às ciências comportamentais. Bergamini (1994, p. 170) diz que:

Não existe uma única fórmula, uma receita pronta ou uma solução geral que indique com a precisão das ciências exatas aquela grande recomendação capaz de garantir a eficácia indiscutível do líder em qualquer circunstância sobre não importa que tipo de grupo de seguidores.

Para a autora, do ponto de vista dessa evolução histórica de teorias, três aspectos são considerados relevantes à compreensão do fenômeno da liderança. Inicialmente, acreditou-se ser o líder possuidor de traços pessoais, motivações e estilos a única variável a ser considerada como tema-chave da liderança. Em seguida surge a figura do liderado desempenhando um papel de grande peso dentro desse processo; passa-se a cogitar que liderar eficazmente esteja ligado à aquiescência dos liderados. Por último, explorados os aspectos do vínculo complementar líder-liderado, outros parâmetros passam a ser focalizados, tais como as características do ambiente que podem aumentar ou comprometer a fluidez do processo.

No entanto, o importante em toda essa constatação não é apontar aquilo que ainda está por ser feito dentro desse campo de estudo, mas tirar de todas essas descobertas aquilo que as teorias sobre a liderança podem oferecer em termos de um conhecimento mais aceitável de tudo o que foi sendo visto no decorrer de todos esses anos.

Ao aprofundar o estudo da liderança, observa-se o vínculo líder-seguidor, mas se evidencia o peso que possuem, em condições praticamente idênticas, esses dois elementos integrantes de um único e mesmo processo. O ato de coordenar pessoas em lugar de dirigi-las ou controlá-las parece estar sendo um dos principais desafios propostos àquele líder que busca a eficácia. Segundo, Bergamini (1994, p. 176).

O líder terá maior facilidade para chegar à compreensão do outro a partir do grau de conhecimento que tenha sobre si mesmo. Esse conhecimento de si inclui suas características pessoais, sua personalidade, seus pontos fortes e excessos improdutivos do estilo de liderança, suas expectativas, valores pessoais e tudo aquilo que faça parte da sua bagagem pessoal.

A maior parte dos conflitos organizacionais é resultado das diferenças de personalidade que poderiam ter sido resolvidas através de uma melhor compreensão de cada uma das pessoas e dos seus colegas. A força vem do reconhecimento da constelação de padrões comportamentais que terminam envolvendo os problemas no trabalho. Portanto, para o líder, conhecer-se o habilita a interagir não só com o seguidor, mas com o ambiente social de forma mais ampla e eficaz.

2.3.1.3 Quatro Lições para o Autoconhecimento

Para Bennis (1996), quando chegamos à puberdade, o mundo já nos tocou e moldou em grau maior que nem percebemos. Nossos familiares, amigos, escola e sociedade em geral, nos falam através de palavras e exemplos, de como devemos ser. No entanto, as pessoas começam a se tornarem líderes no momento em que decidem por conta própria como devem ser. Para alguns líderes isto acontece muito cedo.

Na visão do autor, dentre as pessoas com quem conversou, muitas delas lhe disseram que gostariam de seguir seus próprios caminhos, sem que houvesse interferências externas na definição dos seus objetivos. Ou seja, gostariam de ter sua própria conquista da vida pessoal, em suma, poder refletir autonomamente. Portanto conhecer, a si mesmo significa separar quem você é e quem você quer ser, do que o mundo pensa que você é e quer que você seja.

O autor em seus estudos cita quatro lições para o autoconhecimento, ou seja, são situações, pelas quais passamos durante o processo de reflexão sobre si mesmo e outras pessoas, a seguir ordenadas e resumidas. *Primeira lição*: você é seu melhor professor. *Segunda*, aceite a responsabilidade. Não culpe ninguém. *Terceira*: você pode aprender o que quiser. E, *quarta*: o verdadeiro entendimento vem da reflexão sobre a experiência pessoal.

Refletir sobre a nossa própria experiência é um meio de ter um diálogo consigo mesmo, fazendo as perguntas na hora certa de modo a descobrir sua verdade e a sua vida. *O que realmente aconteceu? Por que aconteceu? O que representou para mim?* Desta maneira, a pessoa identifica e apropria-se do conhecimento de que precisa ou, mais precisamente, recupera o que sabia, mas havia esquecido, tornando-se, nas palavras de Goethe, *a marreta e não a bigorna*.

É possível dizer, em outras palavras, que a maioria de nós é construída por quem nos educa ou por nossos colegas. Mas líderes são autogeridos. Pensemos um pouco sobre isto. Líderes dirigem-se a si mesmos, mas prender e entender são as chaves para a autogestão, e é na reflexão sobre as nossas relações com os outros que aprendemos sobre nós mesmos. Então, líderes aprendem com os outros, mas não são construídos pelos outros. Na visão do autor, ratificando Bennis (1996), este é o traço diferenciador dos líderes.

O paradoxo torna-se dialético. O *eu* e o *outro* sintetizam-se da auto-invenção. Que dizer que agora, para aprender de verdade, é preciso muitas vezes desaprender antes, porque somos ensinados por nossos pais, professores e amigos a seguir vivendo tendo-os como referência, em vez de sermos nós mesmos.

Enfim, ninguém nem nossos pais, professores ou colegas podem nos ensinar a sermos nós mesmos. O fato é que, por melhor que sejam suas intenções, todos acabam nos ensinando a não sermos nós mesmos. Como disse o eminente psicólogo infantil Jean Piaget, (*apud* BENNIS, 1996, p.58) “[...] toda vez que ensinamos alguma coisa a uma criança, estamos impedido que ela a invente por conta própria”. E mais. “Toda vez que ensinamos alguma coisa a uma criança, em vez de ajudá-la a aprender, estamos impedindo que ela invente a si mesma”. Ratificando Bennis (1996), conhecer a si mesmo é você ser dono da sua vida, quando a entende.

2.4 A VIDA E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES HUMANAS

Para Capra (2002), nos últimos anos, a natureza das organizações humanas tem sido discutida à exaustão nas rodas empresariais e administrativas, numa reação ao sentimento generalizado de que as empresas de hoje em dia precisam passar por uma transformação paradigmática. Esta mudança das organizações tornou-se um dos temas predominantes dos livros de administração, e vários consultores empresariais oferecem seminários e palestras sobre a “administração da mudança”.

Nesta obra, Capra (2002) diz ter sido convidado nos últimos anos a dar palestras em várias conferências empresarias, afirmando que no começo ficou perplexo com o fato de todos sentirem a necessidade de mudar. Ao realizar seus estudos ouviu conversas de executivos os quais diziam viver sob enorme tensão, pois trabalhavam mais do jamais haviam trabalhado antes. Muitos também se queixavam de não ter tempo para se dedicar aos relacionamentos pessoais e reclamavam da pouca satisfação que tinham na vida, apesar da crescente prosperidade material.

Em face a essa turbulência, diziam sentir-se inseguros, submetidos por sua vez a um ambiente econômico que muda com incrível rapidez. Por conseqüência, os mercados estão sendo velozmente desregulamentados, e as incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças estruturais e culturais às empresas envolvidas. A amplitude destas mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão das pessoas e que assoberbam tanto os indivíduos quanto as próprias organizações terminam por gerar um sentimento profundo e difuso entre gerentes e administradores de que, por mais que trabalhem, não conseguem ter controle sobre as coisas. A causa profunda dessa doença que acomete os executivos de negócios parece ser a enorme complexidade desse processo, o qual se tornou uma das características predominantes da sociedade industrial de hoje.

Em sua análise o autor destaca aspectos determinantes a esse enfrentamento. Contudo, face ao objetivo deste trabalho, serão focalizados apenas os seguintes tópicos: a organização viva, aprender com a vida e, por fim, dois tipos de liderança. Tais questões serão precedidas de uma sintética retrospectiva histórica sobre hipóteses testadas no Século XX sobre o desenvolvimento de líderes (BERGAMINI, 1997), conforme abaixo especificado.

2.4.1 Hipóteses sobre o Desenvolvimento de Líderes: Uma Retrospectiva Histórica

A sinergia que flui do potencial dos líderes deve praticamente ter livre curso. Para Bergamini (1997), se as organizações não concederem espaço para a liberação do potencial de liderança, essas organizações sufocarão de um mesmo golpe o potencial de cada seguidor. Assim, não conseguirão chegar às mudanças necessárias a sua perpetuação.

As grandes organizações planejam estratégias com vistas a preparar o seu contingente de líderes em potencial. Algumas contratam mesmo consultores especializados para dirigirem programas de desenvolvimento de liderança. Todavia, o problema não acaba aí, isto é, não está inteiramente resolvido, pois o líder que é capaz de coordenar pessoas motivadas tem, na maioria das vezes, deixado claro a necessidade de contar com determinada característica comportamental que não sabe ao certo se é uma aptidão inata ou uma capacidade adquirida.

Mais importante do que isso, no decurso do tempo se observa que a sensibilidade interpessoal parece ser um ingrediente indispensável à eficácia do líder em organizações de naturezas distintas. Ou seja, é por meio desta que os líderes eficazes conseguem estimular aqueles que servem aos propósitos da ação coletiva na busca de objetivos compartilhados, razão pela qual são capazes de alinharem os objetivos individuais aos grupais.

Certamente sabemos que não existem manuais de treinamento para líderes e, por ser um assunto cujo domínio depende do desenvolvimento de papéis comportamentais, só vivendo na prática e procurando a melhor forma de vínculo com o seguidor é que se vão acumulando informações importantes de como enfrentar o problema. Conforme Burns (1978) (apud BERGAMINI, 1997, p.339),

Líderes reais - líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores – adquirem muitas de suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores. Isso pressupõe que a pessoa queira ser um líder eficaz antes de tudo.

Pode-se dizer, segundo a autora, que os líderes conseguem aprender com os outros no sentido de que é o próprio líder que tem recursos para estruturar-se, confiar em si mesmo, conseguindo, com isso, inspirar os outros porque ganhou deles a confiança e o direito de liderá-los. Assim, quanto mais conhecemos a nós mesmos e nosso mundo, mais livres

seremos para realizar tudo que somos capazes de realizar. Conforme destacado acima, o autoconhecimento é o primeiro passo no desenvolvimento do papel da liderança.

Avançando nesse debate, percebe-se que, ainda hoje, a liderança é um dos termos que mais chama a atenção por parte dos administradores e pesquisadores em Administração. Nesse sentido, chama a atenção, face aos objetivos desse estudo, o fato de que, se por um lado, as formas de dirigir pessoas através do controle são mais conhecidas como exercício da chefia, por outro, é a sensibilidade interpessoal do líder que lhe permite descobrir as expectativas e objetivos do grupo, agindo como facilitador para que este alcance os seus objetivos. E Bergamini (1997, p. 340) conclui: “A habilidade para liderar pode ser entendida como uma atitude ou predisposição pessoal pela busca do desenvolvimento da sensibilidade e não como algo que é imposto”. Fazendo isso, o líder estará contribuindo para que a organização atinja um dos seus mais importantes objetivos: enfrentar e concretizar positivamente a necessária mudança.

Para uma visão mais global sobre as hipóteses testadas sobre liderança no século XX, ver Quadro 1, abaixo, seguido dos novos desafios da liderança.

Período	Visão/ Eficácia	Relação líder/ liderados
1904 a 1940	“ Potencialidade inata” Descrição/retrato do líder: ideal *sociabilidade *habilidades interpessoais *autoconfiança *ascendência e domínio *equilíbrio emocional *busca de responsabilidade	Acreditava-se que o seguidor deveria sofrer passivamente a influência do líder – subordinação passiva
Década de 1940	Surgem as escolas situacionais de liderança Líderes possuidores de estilos (Likert): voltados a pessoas; centrados na tarefa (produção) Líderes podem ser treinados Eficácia: a percepção positiva dos seguidores autoriza o líder a agir como tal => líderes transacionais	Relação entre liderança e motivação => processo de interação (sobretudo trocas sociais) Posição formal não garante a ninguém um desempenho de verdade.
Três fases/ Teorias:		
Hollander (1964)	Teoria das Trocas	Agente facilitador na consecução dos objetivos almejados pelos subordinados
Hollander e House (1971)	Teoria do caminho - objetivo	Conhecer e facilitar percurso => papel de facilitador – relevante à habilidade interpessoal

continua

continuação:

Fidler (1967)	Surge a terceira variável	<p>a) Estilo do líder</p> <p>b) Expectativas dos seguidores</p> <p>c) Características do ambiente => desaparece a figura do líder; “estrutura de tarefa e a posição do líder são grupos de atributos determinados pela organização; desempenho depende, uma boa parte, da personalidade do líder</p>
Década de 1970	Liderança Transacional	<p>Chefe acredita poder mudar o comportamento do subordinado</p> <p>Mobilização pela premiação; uso de recompensa contingente</p>
McGregor (Teoria X e Y)		
Burns (1978)	<p>Liderança Transformacional</p> <p>Nova forma de aprender os vínculos entre líderes e seguidores: cultura e sentido: liderança transformacional</p> <p>Estabelecimento de ligação entre comportamento condicionado e chefia</p> <p>Controladora e motivação e liderança eficaz</p> <p>Força motivacional:</p> <p>Desejos e expectativas (entendida como algo diferente da manutenção de poder)</p> <p>Eficácia: Transação econômica, política ou psicológica, relação enquanto ambas as partes acharem isso vantajoso</p> <p>Motivação extrínseca(behaviorismo) e motivação intrínseca (expectativas/ desejos)</p> <p>Viável quando o líder conhece as crenças, valores e expectativas em jogo na interação.</p>	Relação entre cultura e sentido
Smirch e Morgan	<p>Liderança envolve três aspectos essenciais</p> <p>a) Processo social definido na interação</p> <p>b) Processo de definir a realidade de modo que sensibilize o liderado</p> <p>c) Relacionamento de dependência: expectativas e desejos: liderados autorizam o líder a interpretar a realidade</p> <p>Líder posicionado entre duas redes de significados:</p> <p>*expectativas e desejos dos liderados</p> <p>*com aquilo que implícito e simbólico existe na cultura organizacional</p>	
Leider (1966)	Líder coordenador Facilitador de percurso/Agente de mudanças	Cogita-se da automotivação e da autoconfiança
Flexibilização, redução das hierarquias, perpetuação das organizações		
continuação:	Eficácia: profundo conhecimento da cultura organizacional, bem como dos significados simbólicos que a permeiam Ou seja, os líderes eficazes administram o sentido	

continua

	que as pessoas dão à realidade organizacional Credibilidade/fonte de poder Honestidade de princípios Traço pessoal básico: Habilidade interpessoal.	
--	---	--

conclusão

Quadro 1: Desenvolvimento de líderes: Uma retrospectiva Histórica

Fonte: elaborado por Aida Maria Lovison (2002?)

A seguir serão enfatizados os conteúdos e desafios atuais para líder e o exercício da liderança tendo como pressuposto a necessidade de adotar princípios capazes de expressar compromisso com a defesa e preservação da vida.

2.4.2 Novos Desafios da Liderança

Para consolidar a reflexão sobre os desafios atuais da liderança, foram selecionados três vistos como os mais significativos para os objetivos do estudo.

2.4.2.1 A organização viva

A idéia básica da Administração, que subjaz tanto à teoria quanto a prática neste campo de conhecimento, é a de dirigir a organização conduzindo-a numa direção compatível com as suas metas e objetivos. Para as organizações empresariais, essas metas são, antes de qualquer coisa, metas financeiras; por isso, como destaca o teórico da Administração Peter Block, as principais atividades do administrador são a definição de objetivos, o uso do poder e a distribuição da riqueza.

Antes de dirigir bem uma organização, os administradores precisam saber de modo suficientemente detalhado como a organização funciona; e, como os processos e padrões de organização podem ser muito complexos, especialmente nas grandes empresas de hoje em dia, os administradores sempre fizeram uso de metáforas para identificar grandes perspectivas gerais. Do ponto de vista da nossa estrutura conceitual, percebemos que as metáforas do

organismo e do cérebro dizem respeito respectivamente às dimensões biológicas e cognitivas da vida, ao passo que as metáforas da cultura e do sistema de governo representam aspectos análogos da dimensão social.

Uma dessas perspectivas, assinala Capra (2002), percebe o universo como um sistema mecânico composto de peças elementares que determinou e moldou a nossa percepção da natureza, do organismo humano, da sociedade e também da empresa. Os princípios da Teoria Clássica da Administração impregnaram tão profundamente o nosso modo de conceber as organizações empresariais que, para a maioria dos gerentes, o projeto de estruturas formais ligadas por linhas claras de comunicação, coordenação e controle tornou-se uma espécie de segunda natureza. Veremos que essa adoção praticamente inconsciente da perspectiva mecânica é um dos maiores obstáculos que ora se interpõe no caminho da mudança das organizações. Para alcançar este objetivo os administradores, precisam também, superar a crise, mudar as suas prioridades de administrar empresas a fim de aperfeiçoar o capital, para as necessidades das empresas a fim de ajudar as pessoas.

Ora, para elevar ao máximo o potencial criativo e a capacidade de aprendizado de uma empresa, é essencial que os líderes e administradores compreendam a interação que existe entre as estruturas formais e explicativas da organização e suas redes informais e autogeradoras. As estruturas formais são conjuntos de regras e regulamentos que definem as relações entre as pessoas e as tarefas e determinam a distribuição de poder. Os limites são estabelecidos por acordos contratuais que delineiam subsistemas (departamentos) e funções bem definidas. Estas estruturas formais são as que aparecem nos documentos oficiais da organização, seus organogramas, estatutos, manuais e orçamentos, que descrevem as políticas formais, as estratégias e os procedimentos da empresa.

Já as estruturas informais, pode-se dizer que são redes de comunicações fluidas e oscilantes. Elas podem ser formas não-verbais de participação num empreendimento conjunto, através das quais se permutam-se habilidades e gera-se um conhecimento tácito.

Neste sentido, as redes informais de comunicação materializam-se nas pessoas mesmas que se dedicam à prática comum. Quando chegam pessoas novas, a rede inteira pode reconfigurar-se; quando as pessoas saem, a rede muda de novo, ou às vezes até deixa de existir. Já na organização formal, em contraposição, as funções e as relações de poder são

mais importantes do que pessoas, e permanecem por anos a fio enquanto as pessoas vêm e vão.

Existe uma interação contínua entre as redes informais e as redes formais, os procedimentos formais são sempre filtrados e modificados pelas redes informais, o que permite que os funcionários possam usar a criatividade quando se deparam com situações inauditas e inesperadas, tornando essa interação evidente quando os trabalhadores organizam um processo de trabalhar segundo as regras. A isso o autor chama de *comunidades de prática*.

Diante dessas considerações, o autor acredita que o meio mais eficaz para intensificar o potencial de criatividade e aprendizado de uma organização, o melhor meio para mantê-la sempre viva e vibrante, consiste em apoiar e fortalecer as suas comunidades de prática. Quando são amplamente divulgadas dentro da empresa, de modo a deixar claro que são apoiadas pela Administração, essas atividades liberam as energias das pessoas, estimulam a criatividade e desencadeiam os processos de mudança.

2.4.2.2 Aprender com a vida

Na visão de Capra (2002), quanto mais os administradores conhecerem os detalhes dos processos que caracterizam as redes sociais autogeradoras, com tanto maior eficiência poderão trabalhar junto às comunidades de prática dentro da organização. Para ele, os gerentes podem aprender com a compreensão sistêmica da vida. Ou seja, as coisas a que as pessoas prestam atenção são determinadas pelo que essas pessoas são enquanto indivíduos e pelas características culturais de suas comunidades de prática.

E cita como exemplo. Os administradores de tendência mecanicista costumam aferrar-se à crença de que poderão controlar a organização se compreenderem de que modo todas as partes desta se juntam. Estamos tratando aqui da diferença fundamental entre um sistema vivo e uma máquina; a máquina pode ser controlada, de acordo com a compreensão sistêmica da vida, já o sistema vivo só pode ser perturbado.

O que se percebe, esclarece o autor, é que o sistema vivo sempre escolhe a que prestar atenção e como reagir, ou responder. Se as pessoas modificam as instruções que recebem, estão respondendo criativamente a uma perturbação, pois é nisso que reside à essência da vida. Em outras palavras, as organizações não podem ser controladas através de intervenções diretas, mas podem ser influenciadas através de impulso, não de instruções.

Essa nova compreensão sobre o porquê da resistência às mudanças organizativas impostas de cima para baixo pode ser muito valiosa, uma vez que nos permite aproveitar a criatividade das pessoas em vez de ignorá-las numa força positiva. Portanto, a tarefa, se resume em tornar o processo de mudança significativo para as pessoas desde o começo, em assegurar a participação delas e em proporcionar um ambiente em que a criatividade dela possa florescer.

Para Capra (2002), até mesmo nas organizações tradicionais, o poder incorporado pelas estruturas formais da organização é sempre filtrado, modificando ou subvertido pelas comunidades de prática que criam as suas próprias interpretações das ordens que descem pela hierarquia empresarial.

2.4.2.3 A liderança e o surgimento da novidade

Encontrar o equilíbrio adequado entre o planejamento e o surgimento espontâneo, parece necessário a uma fusão de dois tipos de liderança (CAPRA, 2002). A imagem tradicional do líder é a de uma pessoa capaz de reter na mente uma visão, de formulá-la claramente e de comunicá-la com paixão e carisma. Trata-se de uma pessoa cujas ações manifestam certos valores que servem como um padrão ao quais os outros devem se comparar e que devem tentar alcançar.

O outro tipo de liderança focaliza o surgimento da novidade. Tal perspectiva consiste, mais, portanto, em criar condições do que transmitir instruções, em usar o poder da autoridade para capacitar, fortalecer e dar poder ao outros. Tais lideranças possuem uma relação de criatividade, pois ser líder é criar uma visão; é ir onde ninguém jamais esteve.

Para facilitar o surgimento de coisas novas, os líderes das comunidades precisam compreender os diversos estágios desse processo vital fundamental. Para tal é preciso criar uma abertura, uma cultura de aprendizado que encoraje o questionamento constante e recompense a inovação.

Existem situações em que os líderes têm dificuldade para estabelecer os elos de realimentação necessários para aumentar a ligação da organização consigo mesma. Em razão disso necessitam recorrer sempre às pessoas, geralmente às pessoas reconhecidamente mais poderosas dentro da organização e, provavelmente, as que mais tendem a resistir à mudança.

É importante lembrar que o surgimento da novidade pode envolver ou desencadear, em virtude da instabilidade momentânea, sentimentos de incerteza, medo, confusão e perda de autoconfiança, tornando ainda mais desafiadora a coordenação desse processo. Na visão de Capra (2002), os líderes experientes sabem que as emoções fazem parte da dinâmica organizativa e criam um clima de confiança e apoio mútuo. Estes devem sempre falar a verdade para os seus subordinados, passar as informações, mesmo que essas não sejam as melhores. Ser transparente é um dos passos do líder autêntico.

Portanto, o líder precisa ser dinâmico, estar ligado *com* e *dentre* os setores da organização, lidar com os resultados; deve, igualmente, articular idéias e disseminar a organização, dentro do grande grupo. Enfim, sempre existirão situações diversas que exigem tipos diversos de liderança: às vezes é preciso criar redes informais e canais de comunicação; às vezes as pessoas precisam de estruturas firmes com objetivos concretos e um cronograma definido em torno do qual possam organizar-se.

O líder experiente fará uma avaliação da situação e assumirá o comando se isso for necessário mas, depois, será flexível o suficiente para abdicar do poder supremo. É evidente que tal liderança exige uma ampla gama de capacidades, de modo a permitir que o líder faça sua escolha dentre os muitos caminhos de ação que se abrem a sua frente.

2.5 A EMPRESA E O LÍDER: CRIANDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL À VIDA

Conforme estudos realizados por Capra (2002), o ato de dar vida às organizações humanas pelo fortalecimento de suas comunidades de prática não só aumenta-lhes a flexibilidade, a criatividade e o potencial de aprendizado, como também aumenta a dignidade e a humanidade dos indivíduos que integram a organização, que por tal processo vão tomando conta com essas qualidades em si mesmo. Isso significa criar ambientes de trabalho saudáveis dos pontos de vista mental e emocional, nos quais as pessoas sentem-se apoiadas na busca de realização dos seus próprios objetivos. Com isso, os envolvidos poderão compreender a natureza da vida e tomar consciência sobre o quanto uma organização pode ser realmente viva.

Em meio à incerteza e à confusão atuais, Capra (2002) encontra pessoas que dizem se sentir desgastadas devido à enorme carga de trabalho, uma jornada que deixa muitos em estado de angústia, pois o trabalho vem aumentando nos últimos anos e a despeito do crescente impacto da tecnologia. Neste clima, muitas vezes é fácil reter na mente a imagem de uma organização estressante.

Paradoxalmente, o ambiente empresarial atual, com suas turbulências e complexidades e sua ênfase no conhecimento e no aprendizado, também é um ambiente onde a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de aprendizado que sempre acompanham a vitalidade da organização tornam-se mais necessárias. Diante desta realidade, lembra Capra (2002), as organizações realmente vivas só poderão florescer quando mudarmos nosso sistema econômico de modo que, em vez de destruir a vida, ele passe apoiá-la. A nova economia global suscitou muita resistência, a qual pode gerar um movimento internacional em prol da mudança do sistema econômico atual mediante a organização dos seus fluxos financeiros sustentado por um outro conjunto de valores e crenças.

Sendo assim, a compreensão sistêmica da vida deixa claro, que nos anos vindouros, essa mudança será absolutamente necessária, não só para o bem-estar das empresas como também para a sobrevivência e sustentabilidade da raça humana como um todo (CAPRA, 2002).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredito, após realizado este percurso, que não há uma fórmula pronta para ser um líder, e que, para alcançar o topo, a jornada é longa. A “liderança” é moldada aos poucos e cabe ao líder moldá-la. Para tanto, ele tem que ser: imaginativo, motivador, compreensivo, honesto, hábil, saber ouvir, ser criativo, saber compartilhar, enfim, deve mostrar o caminho, ter o braço forte e firme, mostrando e fortalecendo a confiança *no* e *do* grupo. Capra (2002) aponta para outros caminhos, e estes devem ser aprofundados mediante novos estudos e, também, fruto da própria experiência.

Neste sentido retorno às palavras de Fritjof Capra quando ele diz que os seres humanos estão inextricavelmente ligados à teia da vida em nosso planeta demonstrando, com suas reflexões, quão imperiosa é a necessidade de organizarmos o mundo segundo um conjunto de crenças e valores que não tenha o acúmulo de dinheiro por único sustentáculo. E isso não só para o bem-estar das organizações humanas, mas para a sobrevivência e sustentabilidade da humanidade como um todo.

Este estudo foi de grande importância, pois percebi que para ser um gestor, não basta dar ordens, impor condições e, sim, saber se posicionar diante de seus liderados, e que diariamente o líder deve reformular a idéia de liderar. Durante o curso consegui relacionar algumas disciplinas com o presente trabalho. Destaco, neste aspecto, uma das que foi muito significativa, ou seja, a que tratou da “Mudança, Competência e Aprendizagem” visto que aborda o tema das competências: *individuais e organizacionais*. Como indivíduo, me trouxe, sobretudo à idéia de quais elementos e habilidades são necessários para me capacitar e realizar o meu objetivo profissional de ser um gestor de pessoas.

E quanto à competência organizacional, acredito que foi o fato de me mostrar quais os passos, considerados os mais fundamentais para minha ascensão dentro da empresa, pois através desta, posso criar o plano estratégico individual, que vai indicar qual caminho devo seguir.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. In: _____. **Os sentidos do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

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

BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CORRIGAN, Paul. **Lições para gerentes e executivos que ambicionam atuar como verdadeiros líderes no mundo de hoje**. São Paulo: Makron Books, 2000. (Shakespeare na Administração de Negócios)

EVANS, Roger; RUSSEL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso de; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxos e reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competência. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, 2006.