

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE RELAÇÕES DE TRABALHO E TECNOLOGIAS DE GESTÃO

A LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS REDES ORGANIZACIONAIS

JAIR NASCIMENTO SANTOS

BELO HORIZONTE

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE RELAÇÕES DE TRABALHO E TECNOLOGIAS DE GESTÃO

A LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS REDES ORGANIZACIONAIS

JAIR NASCIMENTO SANTOS

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, na área de concentração de Novas Tecnologias Gerencias, sob a orientação da Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo (UFMG) e co-orientação do Prof. Dr. Omar Aktouf (École des Hautes Études Commerciales/HEC-Montreal).

BELO HORIZONTE

2003

S2371 Santos, Jair Nascimento, 1966-
2003 A Liderança no Contexto das Redes Organizacionais / Jair
Nascimento Santos. - 2003.
370 f.

Orientadora: Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Co-orientador: Omar Aktouf

Tese (doutorado) Universidade Federal de Minas
Gerais. Departamento de Ciências Administrativas

1.Liderança 2.Teoria da organização 3.Administração - Teses I.
Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes II.Aktouf, Omar III. Universidade.
Departamento de Ciências Administrativas IV.Título

CDD:658.403

AGRADECIMENTOS

A decisão de realizar um curso de doutorado passou por um processo solitário de reflexão e amadurecimento, porém a sua realização não o foi. Então este momento de registrar meu agradecimento aos participantes desse processo de doutoramento, é extremamente agradável porque se trata da certeza de que nossas realizações não são totalmente solitárias.

A minha orientadora, Marlene Catarina, por aceitar me orientar (algo não tão fácil em alguns momentos), pela sua tenacidade, paciência, carinho, preocupação, humanidade e grande pesquisadora que é. Ser orientado por ela, supera todas as expectativas, principalmente quando percebemos que ela está sempre ao nosso lado, vivenciando e acompanhando tudo.

A minha família por todo suporte dado para que outra vez eu pudesse entrar em mais uma empreitada: Melry, minha mulher, por ter entrado nessa sem saber o que viria pela frente, pela paciência (que ela diz não ter), pela resistência encontrada e dedicação a nós; Isadora e Rodrigo, nossos filhos, que, a duras penas, também passaram por essa prova e muito bem; Lourença, minha sogra e segunda mãe, pela imprescindível onipresença e incansável dedicação; Seo Euclério, meu sogro, e Euclério Filho (Kelo) pela disponibilidade constante;

Dita, minha mãe, pelo eterno carinho, dedicação e por ter provocado tudo isso desde cedo na minha vida; Joalice e Elenice, minhas irmãs, pela eterna torcida.

O início da moradia em Belo Horizonte foi um pouco difícil, porém logo consegui construir a minha família mineira, e que família! Nooooo! (como bem dizem os mineiros). Inicialmente, Carlos, um amigo feito pela internet que se dispôs a me ajudar mesmo antes de conhecer: providenciou hotel, foi me buscar na estação rodoviária e me levou para jantar na casa de seus pais com sua esposa, foi demais! Antonio Luiz, proprietário do hotel São Bento, foi de suprema importância pela sua afabilidade e disponibilidade para ajudar.

Em seguida surge a Mansão Guarani, um apartamento muito grande que ficava na rua Guarani. Era o nosso porto seguro, não apenas pelo espaço físico, mas porque aí constituiu-se a minha nova família: (Luiz) Alex, Gelson, Alfredo e Alessandro. Nós cinco nos apoiávamos mutuamente e eternamente, e falar de cada um desses caras, irmãos, amigos, cúmplices, é algo muito suspeito, sem jamais esquecer Simoni, uma irmã que surgiu lá das bandas de Vitória/ES.

Rozália, Henrique, Myrna, Luiz Capelão, Alessandra e Denilson, eternos amigos e companheiros de Mineirão, me levando a crises existenciais na decisão de onde ficar no estádio: na torcida do cruzeiro ou do atlético.

Adriane, pela amizade e infindáveis conversas sobre tudo; Alexandre Carrieri, Talita, Augusto, Cid, Anderson e Fernando Paiva, colegas de doutorado e amigos com certeza.

Fernando Coutinho, um professor de verdade e um amigo surpreendente.

Jean-François Chanlat pela amizade, atenção, carinho e apoio para minha instalação em Montreal. Só o fato de chegar em Montreal e ir direto para um lar, já vale por tudo.

Omar Aktouf pela amizade, afeto, disponibilidade, atenção e orientação durante meu estágio-sandwich em Montreal. As nossas reuniões de orientação eram sempre longas e de uma riqueza espetacular de conhecimentos.

Eduardo Davel, Marlei Pozzebon, minha família em Montreal. Eles foram o meu alicerce para um período crítico durante a minha jornada em Montreal. Emmanuel Rauflet, pela amizade e auxílio; Éric Dorion, um importante amigo inesperado e meu professor de escalada e patinação. Ana Maria D'Avila e Carlos Prieto excelentes companhias, principalmente durante minha iniciação na patinação pelas ruas de Montreal.

Tânia Maria Cunha Dias, pela amizade, confiança e apoio.

Vanessa Andrade de Barros, pelos espaços reservados em sua agenda para alguns diálogos, sugestões e indicações bibliográficas, além de ter participado da banca de defesa de projeto.

Antonio Luiz Marques, membro da banca de projeto de tese, pelas importantes contribuições .

Prof. Carlos Alberto Gonçalves, pela amizade e apoio aos alunos do doutorado nos momentos mais críticos da nossa caminhada.

Edna, Ana Paula, Fátima e Vera, pessoal de apoio do CEPEAD, pela responsabilidade e atenção no trato do bem público e pelo suporte.

Aos bolsistas de iniciação científica do Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão (NURTEG) que foram de valiosa importância na coleta e tratamento dos dados da pesquisa.

Aos líderes das redes estudadas: Modelo de Gestão de Resíduos Sólidos da Secretaria de Limpeza Urbana da Prefeitura de Belo Horizonte; Associação dos Catadores de Papel de Belo Horizonte (Asmare) e as empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari, pela contribuição para a realização da pesquisa de campo ao disponibilizarem tempo para responder à entrevista.

Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Universidade Salvador (UNIFACS), Universidade Católica do Salvador (UCSAL), minhas universidades de trabalho,

e ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) pelo apoio sempre presente, sem o qual não seria possível realizar esse doutorado.

A Profa. Dra. Tania Maria Diederichs Fischer, Profa. Dra Vanessa Andrade de Barros, Prof. Dr. Roberto Fachin, Prof. Dr. Antonio Luis Marques, Prof. Dr Gelson da Silva Junquillo e Profa. Dra. Talita Ribiro da Luz, membros da banca de defesa de tese, pela disponibilidade em participar desse processo.

Finalmente, agradeço a Deus, pela força que me acompanha.

RESUMO

Esta tese foi desenvolvida no Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão (NURTEG) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), tendo como pressuposto básico que, no ambiente das redes organizacionais, qualquer que seja a sua natureza, há uma manifestação diferenciada da liderança em função dos arranjos sociais, estruturais e organizacionais que são elaborados no sentido de satisfazer objetivos comuns aos participantes da rede. Dessa forma, o problema da pesquisa foi: como se articulam o discurso, a prática e o desenvolvimento da liderança no contexto das redes organizacionais, considerando-se que a racionalidade predominante ainda é a instrumental? O objetivo foi realizar uma análise acerca da emergência da liderança no contexto das redes organizacionais, incorporando contribuições multidisciplinares, da sociologia, antropologia, psicologia, simbolismo e administração, e estabelecendo algumas especificidades da liderança nos rearranjos e transformações organizacionais. A abordagem metodológica buscou um aparato qualitativo a partir de dados obtidos em entrevistas realizadas com líderes nas seguintes redes: uma, organizada pela Superintendência de Limpeza Urbana (SLU) da Prefeitura de Belo Horizonte/MG e Associação de Catadores de Papel e Recicláveis; a outra rede é organizada

pelo Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC) no Pólo Petroquímico de Camaçari/Bahia. A abordagem teórica convergiu para teoria das organizações e estrutura, como suporte para migrar, logo em seguida, para o conteúdo sobre redes organizacionais. Na passagem do conteúdo de redes para liderança, foram abordados temas relacionados ao institucionalismo e rizomas. O referencial teórico em liderança perpassou os textos tradicionais sobre o assunto e os de análises mais críticas. Os resultados da pesquisa realizada indicam o surgimento de uma liderança mais ancorada na realidade do cotidiano organizacional, social, econômico e político, sobretudo pelo entendimento da necessidade de redução da distância entre líder e liderados. O estudo da liderança no contexto das redes organizacionais assevera a percepção de que o conteúdo da literatura tradicional em redes e liderança apresenta um afastamento em relação à realidade vivenciada.

ABSTRACT

This thesis was developed in the Work Relations and Management Technologies Department of the Federal University of Minas Gerais (Brazil), having as its basic assumption that there is a differentiated manifestation of leadership in the environment of organizational networks, whatever their nature is, because of the social, structural and organizational settings that are elaborated to satisfy common objectives of network participants. Thus, our problem was the following: how the discourse, practices and development of leadership in the context of the organizational networks are articulated, considering that the predominant rationality is still the instrumental one? Our objective was to carry out an analysis concerning the emergence of leadership in the context of organizational networks, incorporating multidisciplinary contributions of sociology, anthropology, psychology, symbolism and administration, and establishing some organizational characteristics of leadership in the rearrangements and transformations. Our methodological approach searched a qualitative apparatus from data collected during interviews carried through with leaders in networks organized by the following organizations: the Urban Cleaning Services of Belo Horizonte City Municipal Government, state of Minas Gerais; the Paper and Recyclable Materials

Collectors Association; and the Committee of Industrial Development of Camaçari in the Petrochemical Polar region of Camaçari, State of Bahia. Our theoretical approach converged from the theory of organizations and structure, as a support to migrate, after that, to the contents on organizational networks. In the passage of contents from networks to leadership, we have approached subjects related to institutionalism and rizomas. The theoretical reference on leadership went beyond the traditional texts on the subject and the critical analyses. The research results indicate the emergence of a leadership anchored in the reality of organizational, social, economic and political daily life, mainly for the understanding of the necessity of reduction of distance between the leader and the group. The study of leadership in the context of the organizational networks validates the perception that the contents of traditional literature on networks and leadership presents a gap in relation to the lived reality.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1 Sobre o escopo da teoria organizacional e estrutura.....	25
1.1 Teorias organizacionais.....	25
1.2 A perspectiva da estrutura.....	40
CAPÍTULO 2 As redes organizacionais.....	57
2.1 Teorizando em redes de organizações.....	57
2.2 As redes econômicas.....	82
2.3 As redes sociais.....	94
2.4 A interferência do institucionalismo.....	99
2.5 Redes organizacionais e os custos de transação.....	106
CAPÍTULO 3 No meio do caminho: racionalidades e rizomas.....	113
3.1 Da racionalidade.....	113
3.2 Rizomas e rizomas para uma crítica da abordagem de redes e suas implicações na análise da liderança.....	121
CAPÍTULO 4 A liderança: do poder, da liderança ao conflito gerente-líder.....	131
4.1 Sobre o poder.....	131
4.2 Da liderança.....	146
CAPÍTULO 5 As outras abordagens (nem sempre recentes) em liderança.....	183
5.1 A excelência como um atributo perigoso à liderança.....	191
5.2 Ser líder ou ser gerente: eis a questão.....	195
5.3 E por falar em carisma!	198
5.4 Entre o carisma e o narcisismo.....	202
5.5 Quando toca o narcisismo.....	206
5.6 A dimensão da participação.....	215
5.7 O líder e a busca da imortalidade.....	219
5.8 Sobre a liderança visionária.....	221
5.9 As relações de transferência e contratransferência.....	224
CAPÍTULO 6 A pesquisa: considerações contextuais e metodológicas.....	235
6.1 Métodos e técnicas.....	237
6.2 Perfil das redes estudadas na pesquisa.....	239
6.3 Dados que definem os perfis das redes estudadas.....	251
CAPÍTULO 7 Dados e análises sobre as redes pesquisadas.....	258
7.1 O significado do trabalho desenvolvido na rede/parceria.....	279
7.2 O melhor e o pior das redes organizacionais.....	282
CAPÍTULO 8 Dados e análises sobre liderança nas redes pesquisadas.....	286
8. 1 A realidade da liderança no contexto das redes organizacionais pesquisadas.....	329
CAPÍTULO 9 Considerações finais.....	338
Referências.....	353

INTRODUÇÃO

A discussão sobre liderança, na sua inesgotabilidade, suscita a cada instante novas tentativas de entendê-la, porém o seu conteúdo se apresenta disperso na vasta literatura e pesquisas que tentam explicá-la, sendo que os novos textos que se propõem teóricos acerca da temática, insistem na peculiaridade de mostrar algo novo numa arena castigada de rebatismos.

A literatura tradicional sobre liderança traz uma abordagem comportamental sempre orientada por uma perspectiva funcionalista, e em muitos momentos manualista no sentido de indicar receitas de como exercer a liderança ou como se tornar um líder. Essa literatura, que não pode ser desprezada em função da contribuição para os estudos da liderança e assim proporcionar uma avaliação das dimensões, não analisadas ou insuficientemente analisadas, lamentavelmente não nos fornece ainda subsídios suficientes para elucidar a liderança. Os problemas começam desde os pressupostos da concepção do que pode ser a liderança, passando pelas metodologias utilizadas.

O grande peso dos trabalhos sobre liderança está nos Estados Unidos e a cada dia prolifera o número de publicações ancoradas numa ideologia da disputa, competição, reificação do outro para endeusamento próprio; de culto ao mito, ao heroísmo e à superação

do “eu” via mortificação moral do outro, resultando numa abordagem e proposta enviesadas, dificultando as relações interpessoais, intergrupais e interorganizacionais.

No escopo dessa discussão ressalta-se o predomínio da racionalidade instrumental, em cuja filosofia impera a idéia de qualquer meio para os fins visados, não importando as conseqüências de longo prazo, contanto que se resolva o “problema” que nem sempre se trata efetivamente de um problema comunitário, por isso consideramos a necessidade de uma liderança compartilhada, exercida pelo grupo e não uma liderança centrada num indivíduo apenas, como tem sido pregada pela literatura anglo-saxã.

DePree (1989) compara a liderança a uma arte e esta comparação também nos incita a refletir sobre a necessidade de termos líderes. Será que há necessidade de termos alguém para nos guiar e que esteja acima de tudo e de todos como se fosse um ser supremo, inatingível em qualquer circunstância?

Durante nossas reflexões, discutimos sobre a importância da arte para fomentar e estimular novos líderes, assim como refletimos sobre a dificuldade, no ocidente civilizado, de encontrar algum momento ou situação em que foi dispensável o exercício da liderança. Obviamente, concluímos ser difícil identificar um fato que responda o contrário. Porém temos a percepção de que todo o discurso sobre liderança, em qualquer direção que se coloque, sobretudo no ocidente, está sempre voltado para a supremacia de um indivíduo sobre os demais, e mesmo quando se referem a uma situação de democracia, a idéia sempre perpassa o predomínio de um sobre outro(s). Então, uma segunda pergunta: seria mais interessante que a sociedade se articulasse na construção de indivíduos, todos eles, responsáveis pelos seus próprios atos sem a necessidade de serem guiados por outro? E mais, não estaria nossa sociedade institucionalizada na perspectiva de desenvolver indivíduos dependentes de outros no sentido da submissão, quando poderíamos ter justamente o contrário? Estes questionamentos nos conduzem a uma diversidade de idéias e respostas, sendo que

destacamos a disputa pela imortalidade como uma das possíveis respostas, pois é preciso dar a alguns a impressão de ser imortal e assim obter meios para defender os interesses próprios ou do grupo a que pertence.

A vontade de ser imortalizado motiva o indivíduo escolhido para ser o líder a continuar seu caminho, mas em determinado momento ele sente a necessidade de ter mais autonomia, então se desgarrar dos seus forjadores (seguidores) e quando se trata de indivíduos perniciosos no exercício da liderança, essa decisão se acirra e adquire contornos mais belicosos. Por outro lado, o mesmo não acontece com aqueles líderes cuja trajetória de liderança atrela-se à própria vida.

Atualmente tem sido difícil afastar a liderança das metáforas, e muito se tem falado por metáforas sobre os vários estilos e formas para desenvolver a liderança, porém essas metáforas não têm resolvido o problema pelo fato de não haver uma clareza sobre a significação da liderança ou até mesmo em função de que talvez não tenhamos efetivamente necessidade dela. Uma possível resposta estaria na existência de fracassos organizacionais decorrentes da inadequação da liderança ou talvez da ausência da necessidade. A escolha de qualquer tipologia sempre recairá no dilema da adequação, adaptação, pois o equívoco reside justamente nessa tentativa de adaptação, porque não há efetivamente como adaptar. Cada coisa tem sua razão de ser e o seu lugar.

Em decorrência disso, buscamos nesta tese refletir sobre o exercício da liderança no contexto das redes organizacionais, tendo como premissa que o ambiente das redes organizacionais demanda uma liderança diferenciada em relação àquela tradicionalmente praticada nas organizações que funcionam fora do ambiente protegido das redes. Apesar disso, estamos cientes de que a liderança se realiza por formas de comportamento pelo mundo, mesmo que classificada conforme a diferença de localização geográfica. A liderança está relacionada e é reflexo da comunidade em todos os aspectos que lhes são inerentes.

A escolha das redes organizacionais se deveu ao fato desse fenômeno estar cada vez mais presente no cotidiano da sociedade atual, sendo realçado a cada dia pelos blocos econômicos (NAFTA, ALCA, COMUNIDADE EUROPÉIA, MERCOSUL etc.), pela mundialização do capital e da pobreza, pelas interações mais aproximadas das organizações públicas no sentido de resolver parte dos problemas sociais e comunitários, pelas organizações não-governamentais que se aproximam e intensificam suas atividades nas diversas comunidades buscando a inclusão do “terceiro” e ao mesmo tempo são “cooptadas” pelo poder público como veículo para gerir a distribuição de recursos públicos, assumindo papéis outrora governamentais.

Em função das constantes transformações no ambiente organizacional, assim como das modificações no contexto ambiental que envolve as organizações, observamos uma crescente demanda para integrar cada vez mais a organização e o seu entorno (ambiente). A sociedade neocapitalista recente (oriunda dos anos 80) é consequência direta de uma cultura ocidental forjada a partir de uma ideologia ancorada no sucesso que está permeado por valores que não admitem o fracasso em qualquer das suas instâncias.

Esse discurso, de ênfase ao vencedor, cuja implementação está sobrecarregada de mitos, folclore e disfunções, enseja uma reflexão acerca do papel do líder na sociedade, sobretudo ocidental, na relação entre as racionalidades substantiva e instrumental. A primeira, sucintamente, refere-se a um valor qualitativo, cuja abordagem ressalta os aspectos não mensuráveis da vida cotidiana. A segunda, como o próprio nome já diz, trata da relação instrumentalizada entre o indivíduo e a tarefa. Então o desafio está em fazer funcionar uma organização que equilibre essas duas racionalidades.

Indiscutivelmente, não temos como desprezar o fato de que as relações competitivas que se estabeleceram no mundo moderno conduziram profissionais e teóricos a refletirem sobre as alternativas possíveis e viáveis para enfrentar as crescentes transformações sociais e

organizacionais. Nesse bojo, encontram-se os líderes numa busca incansável de fórmulas para alcançar o sucesso na condução das organizações sob suas responsabilidades.

Para enfrentar os vários desafios cotidianos, o ser humano conta com uma grande vantagem: a capacidade de criar e transformar. Portanto observamos a retomada do conceito de redes organizacionais como algo que apresenta condições de minimizar os desgastes decorrentes da competição. As redes surgem da necessidade de agrupar pessoas e/ou organizações com o objetivo de equacionar uma série de problemas até então difíceis de resolver: competição, competitividade, vantagem competitiva, inclusão social, relacionamentos pessoais e/ou profissionais, dentre outros.

O terreno das redes organizacionais nos interessa pelo fato de apresentar como pré-requisito a inclusão, a cooperação e a participação. A partir dessas pré-condições, forja-se um novo ambiente organizacional rico em desafios principalmente para o conteúdo da liderança. A primeira constatação disso surgiu durante a pesquisa exploratória para dissertação de mestrado, quando analisamos uma organização envolvida com atividade contravencional.

Para o funcionamento dessa atividade a partir de uma organização que unificou todos os praticantes da atividade, foi necessário, ao poucos, construir uma rede de relacionamentos, primeiro entre os sócios e depois entre outras organizações. Porém um desafio maior se impunha: o tipo de liderança a ser exercido naquele contexto. Essa liderança foi alcançada pela prática cotidiana (*learning by doing*) e disputa do poder. Ainda não se trata de algo resolvido, porém alcançaram resultados singulares na solução dos seus problemas específicos.

Por outro lado, acreditamos que é preciso explorar a contradição gerada pela existência de uma racionalidade instrumental nos líderes e organizações econômicas perante o desejo de cooperação e a necessidade de uma racionalidade substantiva.

Em outra dimensão, descortina-se a relação do líder com o sagrado pela perspectiva de sacrifício, visando a alcançar legitimidade, sem abandonar as interferências da personalidade,

identidade e transferência, pelo fato de o líder projetar e transferir sobre a organização suas idiossincrasias, principalmente quando busca, pelo reconhecimento e negação da morte, estabelecer o seu poder. No contexto da negação da morte, estabelece-se um duelo entre a racionalidade comunicacional sobre o jogo dentro do poder e a racionalidade feita dentro da produção. Essa construção crítica, talvez possa assim nomear, acolhe um debate entre as contradições da literatura tradicional de liderança, no sentido do poder que justifica o líder, e a demanda de construção de organizações em redes cooperativas e hierarquias diluídas.

Em função do exposto, temos o fato colocado de que a condição para o estabelecimento de redes organizacionais perpassa a cooperação, colaboração, participação, inclusão e parceria. Face a essas condições e diante da atual literatura sobre liderança que permeia o ambiente acadêmico e organizacional e é predominante nele, colocamos o seguinte problema para essa pesquisa: **como se articulam o discurso, a prática e o desenvolvimento da liderança no contexto das redes organizacionais, considerando-se que a racionalidade predominante ainda é a instrumental?**

Na busca da resposta ao problema colocado, temos como objetivo geral, apresentar uma análise acerca da liderança, principalmente no contexto das redes organizacionais, pela incorporação de análises multidisciplinares a partir da sociologia, antropologia, psicologia, simbolismo e administração, estabelecendo algumas especificidades da liderança nos rearranjos e transformações organizacionais, visando, dentro da realidade brasileira principalmente, construir uma leitura mais ampla da liderança.

A partir do objetivo geral, acima delineado, buscamos os seguintes objetivos específicos:

- a) entender o processo de construção da liderança pelo diálogo com outros ramos do conhecimento: sociologia, antropologia, psicologia e simbolismo;

- b) caracterizar o processo de construção da liderança no contexto diferenciado de redes organizacionais;
- c) analisar a manifestação e a interferência da racionalidade no processo de construção da liderança no contexto de redes organizacionais;
- d) identificar o nível de institucionalização de redes organizacionais e suas relações com a liderança;
- e) entender a dificuldade da construção da liderança distribuída, enquanto fenômeno social, no lugar da centralidade num só indivíduo;

Observamos que se tornou lugar comum iniciar os textos sobre liderança com afirmações de que escrever e falar sobre a liderança não se constitui algo leve e fácil, porém acreditamos que a dificuldade em conceituar a liderança decorre da ausência de conjecturas antropológicas, simbólicas e mitológicas para tentar elucidar, em parte, o problema que é discutir, de uma forma mais adequada, o seu conteúdo, porque, mesmo com a vasta produção existente sobre o assunto – científica, especulativa, intuitiva, literatura de aeroporto etc. –, percebe-se, nessa produção, uma dificuldade em definir a liderança. Consequentemente, ficam evidentes alguns pontos críticos na discussão do tema, como a precariedade da utilização da abordagem antropológica e da perspectiva simbólica nos estudos até agora feitos. Então é resgatar pela antropologia os elementos e fatos geradores da sociedade contemporânea para entender os fundamentos que regem as relações humanas e alargar o conhecimento sobre a liderança, um aspecto do comportamento humano que provoca tantas inquietações e debates.

Em relação à literatura concernente à liderança, parece-nos arrogante a intenção do *mainstream* de instituí-la como universal, quando a realidade da diversidade cultural no mundo, por exemplo, dificulta o estabelecimento dessa intenção: é preciso respeitar as

diferenças, a pluralidade, saindo da relação dicotômica institucionalizada, para incluir o terceiro.

O estabelecimento de dogmas, pelo discurso divulgado em publicações ou palestras, ratifica uma imagem acerca da liderança que, de imediato, não corresponde à realidade do cotidiano das organizações, e o advento do neoliberalismo, principalmente no ocidente, fez destacar ainda mais a distorção despertada pelo tema da excelência na gestão organizacional, decorrendo daí um problema substancial sobre a participação num contexto de “excelência”.

Justamente por discordarem do conteúdo instalado nesse tema é que alguns autores discutem a limitação dessa análise e trazem novas contribuições, como Aktouf (1997) que propõe um modelo do *contrato do consentimento*, demandando uma relação de participação mais equilibrada entre patrão e empregado no processo decisório (líderes e subordinados). Por outro lado, surgem novos formatos organizacionais e econômicos, como as redes organizacionais, cujas estruturas demandam um novo tipo de liderança, em função do surgimento de novas especificidades e aumento da pressão para que haja participação efetiva das partes envolvidas.

Para realizar esta pesquisa, optamos por trabalhar com questões de pesquisa no lugar de elaborar hipóteses, porque isso nos possibilitaria trabalhar de uma forma mais ampla, uma vez que o objetivo foi o de analisar como se manifesta a liderança no contexto das redes organizacionais:

- a) o contexto social das redes organizacionais econômicas ou sociais demanda ou impõe a liderança como hoje é exercida?
- b) há, nas redes organizacionais, elementos que definam uma nova forma de exercer a liderança?

- c) por que o estudo da liderança tem sido amplo e pouco esclarecedor ao mesmo tempo?
- d) quais os pressupostos para realizar uma liderança baseada na sua distribuição entre as pessoas e não apenas centrada num indivíduo?
- e) como efetivar a liderança num contexto de redes organizacionais em cenário de racionalidade instrumental?

No intuito de cumprir as nossas intenções, dividimos o conteúdo dessa tese da seguinte forma: o primeiro capítulo aborda uma contextualização acerca da teoria das organizações no sentido de indicar o quanto é instável esse campo e como tem sido tratado. O propósito desse capítulo é o de preparar a abordagem das redes organizacionais, uma vez que o seu surgimento e incremento decorre de uma perspectiva teórica em organizações.

O segundo capítulo apresenta a literatura sobre as redes organizacionais, o contexto de estudo do nosso objeto – a liderança. Buscamos nesse capítulo dar continuidade ao que foi apresentado no capítulo 1, apresentando as definições, tipificações e classificações em redes de organizações, que embora não seja um assunto novo nas ciências sociais e antropologia, pelo menos na área da Administração começa a adquirir contornos de uma alternativa viável, em face do esgotamento do modelo concorrencial.

O terceiro capítulo trabalha as dimensões da racionalidade, sobretudo a instrumental e a substantiva, na busca da evidência da distinção entre ambas no contexto das redes organizacionais. O seu conteúdo auxiliará a análise do funcionamento das redes e indicando o *modus operandi* da liderança nesse contexto. Acreditamos que a racionalidade interfere no processo de construção da liderança e transforma-se num problema no momento de articular as redes organizacionais, um ambiente aparentemente delicado no que tange ao arranjo das relações interpessoais e interorganizacionais. Ainda neste capítulo, apresentamos a noção de

rizoma construída por Deleuze, visando a elaborar um raciocínio de que a construção de lideranças em contextos de redes organizacionais não pode ser determinada apenas por relações binárias. Então, aquele que é reconhecido como líder deve estar atento para todas as possibilidades de ramificação das relações e da própria rede, pois corre-se o risco de engessamento da rede e da impossibilidade da sua expansão.

O quarto capítulo refere-se à liderança. Nesse capítulo buscamos apresentar a literatura sobre liderança e suas derivações no ambiente organizacional. A literatura, basicamente funcionalista, tenta nos conduzir para uma idéia de líder onipresente e onisciente, porém os recursos necessários para isso extrapolam os limites da capacidade humana de interagir consigo próprio, por remeter, em determinado momento, a uma demanda transcendental: Deus.

O quinto capítulo refere-se a outras abordagens acerca da liderança, sobretudo pelo viés mais crítico. Portanto, o capítulo está construído em idas e vindas no sentido de apresentar o pensamento do *mainstream* e o contra-ponto crítico no momento que consideramos necessário.

O sexto capítulo destina-se às considerações metodológicas para a realização da pesquisa; apresenta o perfil das duas redes pesquisadas e suas respectivas trajetórias; o capítulo também disponibiliza os primeiros dados acerca dessas redes, contribuindo para a definição dos seus perfis.

O sétimo e oitavo capítulos apresentam os dados coletados nas duas redes escolhidas para a realização da pesquisa empírica. Nesses capítulos desenvolvemos o tratamento e a análise dos dados referentes aos contextos das redes pesquisadas e da liderança nesses contextos, alertando para os nossos objetivos e questões de pesquisa no decorrer das análises dos dados.

O nono capítulo trata da nossa contribuição ao estudo da liderança, elaborando nossas leituras e compreensões e lançando nossas considerações finais acerca do que foi apresentado nos capítulos anteriores, sobretudo se acreditamos ou não na existência da liderança. Por fim, apresentamos as nossas fontes de pesquisa e companheiros nessa tese: as referências bibliográficas.

A expectativa nesta tese é a de contribuir para uma outra reflexão sobre a liderança, sobretudo no ambiente das redes organizacionais, em função desse fenômeno ser considerado para as próximas décadas como a tábua de salvação da economia, dos mercados e finalmente das pessoas. Então esperamos que esta tese, quanto ao arcabouço teórico sobre liderança, consiga pelos resultados apresentados, fornecer como contribuição mais uma leitura da liderança, acrescentando um novo ponto à literatura. É uma tarefa árdua e estimulante ao mesmo tempo.

CAPÍTULO 1

SOBRE O ESCOPO DA TEORIA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA

1.1 Teorias organizacionais

Contemporaneamente, há um inesgotável debate acerca dos desdobramentos dos diversos pressupostos sobre a construção de uma teoria das organizações. Esse ambiente, orbitado por uma profusão de conceitos, esbarra também em uma coleção renovável de paradigmas permeados de intenções que atendem a interesses específicos, principalmente no contexto da competição entre as firmas. Para Guillén (1994), a gestão das empresas é dominada por três paradigmas básicos: gerência científica, relações humanas e análise de estrutura, e cada um desses paradigmas é adotado conforme as circunstâncias que cercam os países, bem como as características dos respectivos mercados. Ainda há a condição de que os administradores adotem cada um dos paradigmas, dependendo do problema que os aflija,

assim como de fatores institucionais, treinamento recebido, ideologia, participação em grupos profissionais, pressões do Estado e das atitudes dos trabalhadores. Logo, são inúmeras as instâncias que atuam sobre o modo de escolha de um ou mais dos paradigmas mencionados por Guillén, porque a elaboração e determinação de um modelo a ser utilizado no desenvolvimento de uma organização decorre basicamente da articulação entre ideologias e técnicas, o que não pode ser considerado como algo simples e plenamente manejável.

A utilização do termo *paradigma* ganha força a partir do momento em que Kuhn (1962;1978), rejeita a visão de que a ciência tem evoluído pela cuidadosa acumulação de dados. Então ele acredita que a emergência de novos paradigmas decorre da natureza da realidade, considerando os caminhos originais traçados na construção do conhecimento. Para Kuhn, a história da ciência, de modo geral, é constituída pela competição entre diferentes paradigmas, sendo que um paradigma sucede o outro tão logo se torne claro que é incapaz de resolver um novo problema. Essa perspectiva, naturalmente, deve ter servido de base ao trabalho de Burrell e Morgan (1979), já que ambos propõem que a teoria social pode ser concebida em quatro paradigmas chaves baseados em diferentes arranjos de pressupostos metateóricos acerca da natureza da ciência social e da natureza da sociedade. Além disso e mais significativo, afirmam que são paradigmas mutuamente exclusivos, não havendo conversações entre eles, são radicalmente incomunicáveis, pois teorias e pesquisas localizam-se dentro de apenas um dos quatro paradigmas que eles consideraram. São paradigmas que habitam o mundo dos estudos e pesquisas acerca das organizações: humanismo radical propõe destruir ou transcender as limitações impostas pelos arranjos sociais existentes; estruturalismo radical advoga a transformação radical, emancipação e potencialidade pela ótica objetivista dentro de relações estruturais num mundo social real; interpretativismo interessa-se por entender o mundo como ele é, penetrando na natureza subjetiva das experiências; e funcionalismo que está voltado para explicações racionais dos assuntos sociais. Cada um

deles está ancorado em bases objetivas ou subjetivas, acentuando a perspectiva de análise envolvida e as categorias de pressupostos a serem consideradas: se ontológicas, epistemológicas ou de natureza humana, incidindo na conformação de um dado modelo. Além disso, o humanismo radical e o estruturalismo radical situam-se na sociologia da mudança radical, enquanto o interpretativismo e o funcionalismo estão amparados na sociologia da regulação, conforme pode-se observar na FIG. 1 a seguir:



FIGURA 1 - Paradigmas sociológicos e suas origens
 FONTE - Burrell e Morgan, 1979.

Para os autores, cada um dos paradigmas determina o *modus operandi* dos teóricos sociais que trabalham dentro de cada um deles, porque cada um apresenta uma metateoria que determina o que ali será abordado, e como deverá ser a abordagem, em função de oferecerem pontos de vista distintos da realidade social. Esse *modus operandi* apresenta um problema denominado “incomensurabilidade dos paradigmas”, em virtude da dificuldade de diálogo entre os diversos paradigmas, principalmente aqueles enunciados por Burrell e Morgan (1979), pois dificulta a evolução do pensamento e do conhecimento, principalmente na configuração de organizações que necessitam de respostas eficazes às dificuldades colocadas cotidianamente no espaço da busca da competitividade e sobrevivência.

Refutando então o dilema e retomando a comensurabilidade, surgem vozes reivindicando o direito de realizar trocas com outras vertentes teóricas sem a preocupação

com a discordância. É assim que Child (1997) chama a atenção para a dificuldade do desenvolvimento teórico em estudos de organizações e também para a análise das escolhas estratégicas, em função dos severos limites colocados pela incomensurabilidade dos paradigmas.

Por outro lado, Reed (1996) advoga a necessidade de desenvolvimento de uma consciência acerca da interação entre as condições materiais e as práticas de intelecto e de como essa interação produz e mantém tradições e pesquisas dinâmicas, as quais compõem o *ethos* dos estudos organizacionais de modo atemporal.

O fato de a organização não ser um objeto claro, dotado de objetividade e simplicidade, incita os pesquisadores e estudiosos da matéria a investigarem insistentemente e sofrerem tanto com as críticas surgidas em decorrência da utilização de paradigmas que lhes sejam mais familiares do que para outros pesquisadores. Somemos o aspecto da complexidade desse “terreno historicamente contestado” (REED, 1996) da teoria organizacional e que atualmente recebe os contornos de uma teoria ou paradigma da complexidade, cuja proposta está em discutir de forma transdisciplinar a superação dos “impasses conceituais, lógicos e epistemológicos que disciplinas como biologia, cibernética, físico-química, teorias da comunicação, dentre outras, criaram a partir de seus próprios desenvolvimentos” (SERVA, 1992, p.27).

Ao utilizar-se do tema da auto-organização, a teoria organizacional aspira recuperar tópicos sobre a obtenção da autonomia pelo sujeito e indivíduos devido ao excesso de padrões colocados pela sociedade, mesmo que tal autonomia não seja absoluta em função da interdependência entre sistema e ambiente. Isso coloca a organização num plano acima da idéia de ordem, visto que a complexidade a leva a uma capacidade de operar no paralelo ordem/desordem. No bojo dos conceitos abraçados pela teoria da complexidade é possível colocar também a perspectiva de *bricolage*, que representa a capacidade de juntar e articular

diferentes peças, tratando-se de um trabalho de rescaldo de partes deslocadas ou desassociadas em um dado contexto, porque o

bricoleur usa tudo o que existe para realizar transformações; recorrendo a um repertório de suprimentos. A *bricolage* de acordo com Lévi-Strauss, caracteriza o pensamento primitivo. Numa sociedade onde a tecnologia e a divisão do trabalho foram fixadas em certos níveis durante gerações, as pessoas podem deixar seu pensamento especulativo correr solto, mas ele não pode ir além dos limites impostos pela tecnologia e pelo padrão de trabalho. (DOUGLAS, 1998, p.73)

Essa noção de *bricolage*, oriunda da antropologia, serve como ferramenta auxiliar no entendimento dos processos sociais e, segundo Rodrigues et al. (1998), permite apreender os atributos simbólicos da competição no ambiente organizacional, cuja interpretação depende das pessoas a eles submetidas. Rodrigues (1998, p.9) afirma que de “fato as organizações são articuladas por uma multiplicidade de discursos ou *bricolages* diferentes”, e então verificam-se tentativas de organizar e estruturar a teoria organizacional em bases diferenciadas, no sentido de responder o mais imediatamente possível às demandas originadas nas organizações. Finalmente, a autora adverte que a metáfora da *bricolage* está impregnada de

símbolos, mitos e adota os gerentes como seus heróis, apesar de que o papel destes continue sendo o de criação e tradução dos valores e símbolos para os outros membros, sendo também o principal agente de criação da cultura e de transformação da organização. (RODRIGUES, 1998, p.19)

Então é delineado um desenvolvimento teórico, oriundo da ortodoxia do consenso, e caminha-se para uma diversidade (REED, 1992). Nesse escopo, foram abarcadas as mais diversas correntes e ideologias que separaram conceitualmente a organização do ambiente (constitui-se aí a incomensurabilidade dos paradigmas), em seguida surge o holismo organizacional ou a busca do diálogo “entre as diferentes abordagens nos estudos organizacionais” (CLEGG e HARDY, 1996, p.1). Evidentemente, todas as proposições interferem substancialmente tanto na estrutura quanto na estratégia das organizações e seus

conseqüentes rumos, implicando sucesso ou morte definitiva de muitas outras, porque as ambigüidades e críticas aos modelos sempre recaíram sobre o aspecto da burocracia, basicamente nas suas disfunções, sem contudo ponderar adequadamente acerca da real importância que a burocracia assume no contexto organizacional.

Resulta assim a perspectiva das redes organizacionais como novo desenho organizacional e interorganizacional, no sentido de escapar ao controle burocrático e delinear novas relações, numa pretensão de construir um ambiente organizacional desprovido de fronteiras e limites tradicionais. Porém, tal proposta pode ter como barreira um muro de defesas dos feudos e garantia dos espaços conquistados. Mas há também a emergência de “novos fenômenos, novas condições, novas entidades, sempre novas organizações para os teóricos das organizações explorarem” (CLEGG e HARDY, 1996, p.2) e isso definitivamente não constitui uma tarefa fácil de realizar. Nesse contexto podemos situar o fenômeno das redes organizacionais que tem sido alvo de muitas pesquisas e debates como alternativa teórica e prática, aliada a uma reflexão sobre o exercício e impactos da liderança..

Quando trataram dos "pressupostos sobre a natureza da ciência social", Burrell e Morgan (1979) trabalharam a tese central de que "todas as teorias de organização são baseadas em uma filosofia da ciência e em uma teoria da sociedade". Com isso, os autores desenvolvem o texto discutindo a existência de pressupostos de natureza *ontológica* (referentes à essência verdadeira do fenômeno investigado), natureza *epistemológica* (relacionados à base do conhecimento, como os indivíduos aprendem e articulam formas de comunicação no sentido de transmitir tais conhecimentos aos seus semelhantes) e de *natureza humana* (concernentes às relações entre os seres humanos e seu ambiente). Neste caso, os autores advogam que este pressuposto deve funcionar como sustentáculo para toda e qualquer incursão na ciência social, tendo em vista que a vida humana é essencialmente o sujeito e o objeto da investigação, mesmo que diferentes metodologias ontológicas, epistemológicas e de

natureza humana permeiem as investigações. Os autores interessaram-se também em entender a maneira como o indivíduo "cria, modifica e interpreta o mundo no qual ele se descobre". Por isso, elaboraram um esquema analítico dos pressupostos (QUADRO 1) considerados relevantes para a natureza das ciências sociais e baseados em rótulos debatidos na filosofia social:

QUADRO 1

Esquema para analisar os pressupostos sobre a natureza das ciências sociais

A dimensão subjetiva - objetiva		
Pressupostos	Abordagem subjetiva da ciência social	Abordagem objetiva da ciência social
Ontologia Epistemologia Natureza humana Metodologia	Nominalismo Antipositivismo Voluntarismo Ideográfico	Realismo Positivismo Determinismo Nomotético

FONTE - Burrell e Morgan, 1979.

Os termos de cada abordagem são conceituados da seguinte forma:

- a) **Nominalismo**: preconcepção de que o mundo social externo à cognição é construído apenas de nomes, conceitos e títulos usados para conformar a realidade, não admitindo a existência de qualquer estrutura real no mundo em que tais conceitos são para descrever;
- b) **Realismo**: prega que o mundo social externo à cognição refere-se a um mundo real de estruturas concretas, tangíveis e relativamente imutáveis, mundo que existe independentemente de ser apreciado pelo homem por considerar-se ontologicamente anterior à existência e consciência particular do homem;
- c) **Antipositivismo**: considera inútil a busca de leis, regularidades subjacentes e de relações causais no mundo dos feitos sociais, pois este mundo é relativista e somente é entendido

do ponto de vista dos indivíduos envolvidos naquelas atividades estudadas, portanto rejeita o ponto de vista do observador;

- d) Positivismo: busca explicar e predizer o que acontece no mundo social pela procura de regularidades e relações causais entre seus elementos. Acredita no conhecimento como processo cumulativo ao qual acrescentam-se as novas descobertas, eliminando-se as falsas hipóteses;
- e) Voluntarismo: entende o homem como totalmente autônomo e possuidor de livre-arbítrio;
- f) Determinismo: vê o homem e suas atividades como completamente determinados pela situação e/ou pelo ambiente em que atuam e se situam;
- g) Ideográfico: só é possível entender o mundo social pela obtenção a priori do conhecimento sob investigação, pela análise das constatações subjetivas geradas pelo indivíduo ao penetrar em situações e ao envolver-se no fluxo do cotidiano, portanto advoga a necessidade de revelar a natureza e características da pessoa pela sua própria subjetividade;
- h) Nomotético: importância da pesquisa baseada em protocolos sistemáticos e técnicos, pelo teste de hipóteses em concordância com o rigor científico. Propõe também o uso de técnicas quantitativas.

Face a condicionantes históricas, sociais, políticas, econômicas e antropológicas, a construção de propostas com o intuito de formular uma teoria das organizações esbarra em dificuldades de compreender perspectivas apresentadas por outras dimensões e impede a conversação entre as propostas.

As teorias em administração, a partir da escola Científica, apresentam evoluções e complementaridades em relação à teoria anterior, sempre buscando abranger o maior número

possível de variáveis que atinjam o processo de gestão. Dentro desse contexto evolutivo, mesmo que concentrado numa perspectiva funcionalista, a teoria de sistemas foi e é uma das mais cotejadas e retomadas a todo instante, no sentido de funcionar como mais representativa.

O biólogo Bertalanffy ancorou-se na biologia para lançar suas proposições sobre a teoria de sistemas, e foi seguido por outros autores que também utilizaram a biologia como metáfora para aplicação da teoria à organização. Segundo Bertalanffy (1973), “a ciência moderna é caracterizada por sua crescente especialização, determinada pela enorme soma de dados, pela complexidade das técnicas e das estruturas teóricas de cada campo”, logo tornou-se difícil fazer análise mais ampla sobre o problema em função dessa vastidão de informações.

Para convencer a comunidade científica sobre a teoria geral de sistemas, Bertalanffy apresentou os sistemas fechados e abertos, indicando que a diferença fundamental entre eles está no princípio da equifinalidade, em que se pode, no sistema aberto, chegar ao mesmo final a partir de “condições iniciais” diferentes. É preciso ressaltar que, para alcançar os resultados pretendidos, é necessário entender a presença da entropia que pode provocar um estado de paralisia no contexto considerado.

Churchman (1972) advoga a idéia de que os sistemas são compostos de subsistemas, atuantes de modo integrado visando ao objetivo global do contexto. Com tal crença, ele introduz a perspectiva do *enfoque sistêmico* - forma de pensar os sistemas e seus subsistemas - relacionando quatro idéias distintas: eficiência, ciência, humanistas e antiplanejadores. E isso coloca na arena *o projeto, o planejamento e o controle*, considerados elementos básicos para a análise do sistema. Apesar da reflexão acerca do humanismo, verifica-se o problema do ambiente para o autor, pois, como considerar o sistema sem o ambiente? E o que é o ambiente? Acompanhando esse raciocínio, questionamos como deve ser a abordagem para as

redes organizacionais que se têm apresentado como alternativas viáveis às organizações e qual o impacto da liderança na condução desse processo de interação mais flexível.

Seguindo a linha ideológica da teoria de sistemas, Katz e Kahn (1976) elaboraram uma taxionomia sobre sistema e organizações sociais e focalizaram os sistemas abertos, preocupando-se unicamente com o processo de entropia, considerado como algo intrínseco às organizações para, em seguida, caracterizarem as organizações sociais, usando uma metodologia cartesiana, no sentido de demarcar aquilo que consideraram como sistema aberto.

Acreditamos que o uso metafórico da biologia ou dos organismos, como queiram, para analisar a organização já contém em si mesmo uma disfunção, haja vista que uma organização não se comporta como organismo e vice-versa. Outra condição é a própria classificação entre sistema aberto e fechado, pois não acreditamos na existência de organizações totalmente integradas e funcionando como sistemas abertos por causa, justamente, da existência de diferenciações intra- e interorganizacionais. É preciso considerar a existência de outras variáveis, tais como as culturais, políticas, sociais e comportamentais que, além de serem incontrolláveis, dificultam a implementação dos conceitos de sistema propostos pelos seus principais teóricos.

Como a teoria de sistemas não se mostrou suficiente para explicar o complexo contexto organizacional, há então uma constante busca de novas formas para entender a empresa, resolver ou equacionar os problemas de um modo racional, que reduza as incertezas concernentes à eficiência e eficácia do processo envolvido.

Concernente a isso, Silverman (1970) postula uma teoria alternativa à teoria de sistemas, por acreditar em dificuldades no seu pressuposto de que as organizações, como sistemas, têm necessidades ou são auto-reguladas e, para ele, isso implica reificação, constituindo-se então um problema. Para Silverman, a idéia sistêmica das organizações

desconsidera ou não explica, por meio das ações dos seres humanos, o que são os membros constituintes, tópico este que abordaremos mais à frente quando nos referirmos à rede. Por isso, ele propõe que os cientistas sociais construíssem suas teorias sobre fundamentos que entendam a realidade social como socialmente construída, sustentada e mudada, colocando então o homem como ator principal, e compondo assim a sua teoria da ação baseada em sete proposições disposta no QUADRO 2:

QUADRO 2

Sete proposições para uma teoria da ação

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a) as ciências sociais e as ciências naturais lidam com ordens de assuntos diferentes. Uma vez que os cânones do rigor e do ceticismo se aplicam a ambas, não se deveria esperar que suas perspectivas sejam as mesmas;b) a sociologia está interessada em entender as ações ao invés de observar o comportamento, visto que a ação emerge de significados definidores da realidade social;c) os significados são dados aos homens por sua sociedade, pois as orientações compartilhadas tornam-se institucionalizadas e são experimentadas por generalizações posteriores de fatos sociais;d) enquanto a sociedade define o homem, o homem por seu turno define a sociedade, porque os significados são sustentados apenas por reafirmações contínuas na ação do cotidiano;e) através de sua interação, os homens modificam, trocam e transformam os significados sociais;f) as explicações das ações humanas devem levar em consideração os significados que aqueles interessados atribuem a seus atos, e como o mundo é socialmente construído (deste modo percebido como real e rotineiro), tornando-se um assunto crucial de análise sociológica;g) explicações positivistas, quando asseveram que a ação é determinada por forças sociais ou não sociais externas e repressoras, são inadmissíveis. |
|---|

FONTE - Silverman, 1970, p.126-127

Constata-se que as afirmações de Silverman navegam entre as abordagens subjetiva e objetiva principalmente no que se refere ao caráter ontológico: mesmo que se mostre muito mais inclinado ao realismo e portanto objetivo, em alguns momentos se posiciona de forma nominalista. Com isso, ele tenta escapar para não ser rotulado de forma definitiva, apesar de sua teoria da ação estar em demasiado influenciada pela teoria weberiana da ação social, cuja

proposição pode conduzir a um debate sobre a liderança no sentido da sua configuração no contexto das redes organizacionais.

Os enunciados da teoria de sistemas contribuíram para uma outra perspectiva acerca da administração no que se refere às possibilidades de análise de fatores externos à organização, lembrando que o sistema resulta de interação entre os vários subsistemas. Após essas considerações, descortinou-se uma outra teoria com o propósito de complementar e ampliar as proposições da anterior: a teoria contingencial, que procurou, de maneira ainda instrumental, abraçar o máximo possível de variáveis no sentido de fornecer ao estudioso e profissional da administração o máximo possível de alternativas a serem consideradas no processo decisório. E no seu bojo, quatro facetas foram evidenciadas e discutidas como elementos fundamentais à empresa: tecnologia, ambiente, estratégia e estrutura.

Woodward (1965;1977) analisou as transformações ocorridas nas empresas em virtude do implemento de mudanças técnicas no processo produtivo e o quanto tais mudanças impactaram as suas estruturas sociais. Em função disso, afirmou que “alguns ambientes técnicos impõem maior tensão do que outros sobre os indivíduos de todos os níveis da hierarquia”. Nesse ponto específico, é preciso indagar como fica a importância da liderança no desenvolvimento e performance da estrutura, pois pode-se especular se a estrutura adquire autonomia em relação ao seu líder.

Perrow (1970) abordou a importância do relacionamento entre a organização e a variável *ambiente*, desdobrando as diversas situações que envolvem a organização: a) a questão da legitimidade organizacional, no sentido de construir uma autenticidade; b) o contexto regional ou cultural como fatores que afetam o seu desempenho, implicando sucesso ou fracasso; c) a concorrência entre as organizações sejam elas lucrativas ou não, da mesma atividade ou não, refletindo sobre a possibilidade de reciprocidade entre elas, visando reduzir as incertezas; d) a interação da organização com a política. De tudo isso, o autor concluiu que

a relação entre a organização e o ambiente ocorre de forma interativa, uma vez que um molda o outro em decorrência da satisfação de interesses próprios.

Embora a teoria contingencial apresente uma visão mais abrangente, há um reforço da idéia taylorista da divisão entre o trabalho de execução e o de planejamento, quando o agente de produção (o empregado) é excluído da reflexão sobre a produção. E esta idéia é ratificada pelas afirmações de Woodward (1977) e Chandler (1976) de que o administrador é o *responsável* pela saúde e desenvolvimento da empresa, pois trata-se do indivíduo que coordena, planeja e aloca recursos humanos, financeiros e materiais.

Chandler (1976) também reflete sobre a relação entre estratégia e estrutura ao analisar o caráter inovativo das empresas na montagem de novas estruturas. Para isso, identificou a importância da história da empresa para a formação de uma nova administração e escolha do caminho a ser trilhado, bem como o impacto da economia americana no seu crescimento e na reorganização. Então, sentenciou que a estrutura decorre da estratégia, pois a estratégia relaciona-se à determinação das metas e objetivos básicos da empresa, cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcance desses objetivos e metas. Importante salientar que a pesquisa de Chandler limitou-se ao território americano, apresentando assim restrições quanto a sua ampliação para outras sociedades.

Os trabalhos de Chandler foram de importância significativa para a década de 60, período de grande produção em massa e expansão do capitalismo pós-guerra, pois atendia aos interesses em voga e deu “pulmão” à ascensão do planejamento estratégico, fato este que, durante as décadas de 70 e 80, norteou as empresas, levando-as a adotar de forma incondicional o pensamento racional no processo decisório, tendo o planejamento estratégico como uma resposta universal para todos os problemas, e isso contradiz, por exemplo, o pensamento de Lawrence e Lorsch (1973) de que a contingência é primordial para o desenvolvimento da empresa.

A teoria da contingência, apesar de considerar o ambiente, privilegiou na literatura e, na prática, os aspectos técnicos e operacionais no “ambiente” organizacional. Já o grupo de Aston, uma unidade de pesquisa sobre administração industrial (fundada e coordenada por Derek Pugh no período de 1961 a 1970), composta de psicólogos, sociólogos, economistas e pesquisadores de diversas outras áreas, usou método de pesquisa e pressupostos derivados da psicologia, sociologia e economia, em perspectiva quantitativa, compondo assim um quadro de análise sociotécnico, ao focar a estrutura organizacional e seu funcionamento, a composição dos grupos e interações, a personalidade e comportamento individual.

Analysaram também os graus de especialização das funções e papéis, padronização dos procedimentos, formalização da documentação, centralização da autoridade e configuração do papel da estrutura, tudo isso refletindo a ideologia dominante sobre burocracia e gestão. O grupo considerou três abordagens como essenciais: a) mudança e complexificação das organizações e seus elementos; b) o porquê de as organizações utilizarem as atividades desenvolvidas pelas pessoas; c) o trabalho em conjunto nas organizações.

Nas suas pesquisas comparativas entre os sistemas e subsistemas organizacionais, o grupo de Aston confirmou a existência de uma relação entre tecnologia e estrutura organizacional, mostrando que o efeito tecnológico decresce à medida que o tamanho da estrutura aumenta. Concluiu também que o tamanho é a variável contextual mais explicativa da estrutura, sendo acompanhada da tecnologia e interdependência com outras organizações. Essa conclusão conduz, num segundo momento, ao aparato das redes organizacionais que articulam as dimensões do mercado e das organizações, no sentido de assegurar desempenho num ambiente de incertezas, competição e desajuste social conforme apresentação mais adiante.

Os estudos desenvolvidos por Child (1997) referem-se às *escolhas estratégicas* que, quando são feitas por gerentes, afetam o contexto e estrutura, visto que uma escolha sempre

limita a outra escolha: optando-se por crescer o tamanho da empresa, impõem-se limites à escolha do grau de estruturação a ser adotada. Nesse sentido, Child (1997, p.43) destaca três assuntos:

- a) *papel do agente e da escolha na análise organizacional*, referindo-se à importância do agente responsável pelas transformações na estrutura organizacional, e essa discussão nos conduz a refletir sobre a importância da liderança na alteração da estrutura das organizações, uma vez que a delegação dessa responsabilidade a um agente pode conduzir a organização a grandes traumas em função das escolhas feitas;
- b) *a natureza do ambiente organizacional*, no que podemos refletir como sendo a filosofia e ideologia adotadas pela organização no seu processo de transformação, sendo que esse processo pode ou não estar direcionado por uma liderança;
- c) *relacionamento entre agentes organizacionais e o ambiente*: trata-se de como esses agentes se vêm, como partes de uma dinâmica, assim como suas orientações conferem uma relação entre a organização e o ambiente.

Segundo Donaldson (1997), a estrutura organizacional tem sido abordada por diversos métodos científicos nos último trinta anos, sendo que os resultados dessas investigações que se referem à estrutura são muito pertinentes para o debate sobre a relação ação-estrutura.

Esta afirmação de Donaldson nos conduz a continuar a discussão sobre a estrutura, uma vez que a estrutura é um elemento fundamental na administração e para o estudo das redes organizacionais que dão uma estruturação ao mundo organizacional. Por outra vertente, é importante considerar que esse arcabouço teórico também permeia a literatura sobre liderança, influenciando e dificultando uma percepção e entendimento mais claros acerca desse tema que será abordado em seção mais à frente.

1.2 A perspectiva da estrutura

A análise do fenômeno das redes organizacionais não pode ocorrer de forma isolada: é preciso entender a evolução da estrutura nas organizações, uma vez que a estrutura é um elemento fundamental na administração. Segundo Hatch (1997), a estrutura se refere ao relacionamento entre as partes de um todo organizado, assim como o conceito de estrutura pode ser aplicado para quase tudo: a estrutura de fundações, corpo humano, organização social.

O escopo organizacional é constituído de uma diferenciação entre as suas atividades decorrentes das entradas (inputs) e saídas (outputs) no processamento da organização, sendo que, no interior dessa estrutura, encontram-se as pessoas que a fazem funcionar. A interação entre as pessoas define a estrutura, assim como a faz adquirir novos formatos. Ao mesmo tempo em que a estrutura é definida, alterada e diferenciada, também interfere no relacionamento entre as pessoas, podendo inclusive definir como se dará este relacionamento. Não se trata de algo contraditório, porque, uma vez constituída uma estrutura, ela interfere no relacionamento entre as pessoas e, quando não suportam mais, mudam a estrutura.

Quando falamos de estrutura, inevitavelmente vem à tona um debate entre hierarquia e autoridade, pelo fato de serem duas variáveis inexoravelmente atreladas à estrutura. Para Hatch (1997), algumas pessoas acreditam que a hierarquia é um aspecto fundamental da vida, sendo que essa hierarquia evidencia-se na reprodução sexual, assim como na ordem da cadeia alimentar hierarquicamente organizada por todo o reino animal. Para outros, a hierarquia é um esforço pobremente disfarçado para legitimar uma injusta distribuição do poder que habilita alguns indivíduos e grupos a dominarem outros.

Acreditamos que a hierarquia pode ser entendida como a distribuição de posições de autoridade num dado contexto organizacional, assim como a autoridade assegura ao portador da posição alguns direitos, incluído o de dirigir, punir e premiar outros. É preciso ressaltar que a perda do posto hierárquico implica perda da autoridade, a qual permanecerá no posto para o próximo ocupante. Destaque-se que, no passado, havia a idéia de uma pessoa reportar-se a apenas uma outra: é o que Fayol chamou de "princípio da unidade comando". Atualmente, em função de uma maior abertura nos relacionamentos entre as pessoas, possibilitam-se as conexões laterais (não hierárquicas), reconhecendo-se a importância da integração das diversas atividades organizacionais.

Outra consequência da estrutura é a divisão do trabalho que define a distribuição das responsabilidades. A divisão do trabalho resulta da performance de tarefas padronizadas da organização e do conjunto de atividades do ambiente, sendo que estas atividades incorporam tecnologia, que redefinem a estrutura e a divisão do trabalho. Trata-se de um processo cíclico de interação entre as variáveis apontadas (estrutura, divisão do trabalho, tecnologias).

A estrutura organizacional não se dá de forma anômica, sem uma orientação. Ela recorre a mecanismos de coordenação no sentido de reduzir incertezas. Esses mecanismos se realizam por regras e procedimentos, os quais interferem na especificação de como tomar decisões, e horários, que especificam em qual período de tempo as atividades/tarefas deverão ser cumpridas. Para haver o funcionamento, é que a comunicação surge como ferramenta de grande utilidade na facilitação do diálogo entre as várias partes da estrutura. O QUADRO 3, sobre as dimensões da estrutura social organizacional, apresenta as medidas (parâmetros) operacionais definidoras de cada dimensão usada para formatar a estrutura

QUADRO 3

Dimensões da estrutura social organizacional

Dimensão	Medida operacional típica
Tamanho	Número de empregados da organização
Componente administrativo	Porcentagem do número total de empregados que tenham responsabilidades administrativas
Medida de controle	Numero total de subordinados sobre os quais um gerente tem autoridade
Especialização	Numero de especialidades atuantes na organização
Padronização	Existência de procedimentos para regular eventos ou atividades recorrentes
Formalização	Extensão a quem as normas, procedimentos e comunicações são escritas
Centralização	Concentração de autoridade para tomar decisões
Complexidade	Diferenciação vertical – número de níveis hierárquicos; diferenciação horizontal – número de unidades dentro da organização (departamentos, divisões)

FONTE - Hatch, 1997, p.166

O ambiente da organização tende ao rebuscamento à medida que a organização amplia seus campos de ação. Então, a complexidade estrutural serve para responder à complexidade percebida do ambiente, assim como pode resultar de uma especificidade do aparato tecnológico. A centralização determina em qual nível da organização essa ou aquela decisão é tomada. A formalização envolve uma explicitação das regras, normas, procedimentos que governam a organização.

Hatch (1997) considera que as reformas estruturais podem ser definidas em três dimensões clássicas: a *mecanística*, que se refere à organização pelo nível de complexidade, formalização e centralização (sendo o trabalho dividido em tarefas específicas e de complexidades análogas as da organização). A *orgânica*, que é caracterizada por oposição à *mecanística*, por ser relativamente simples, informal e descentralizada.

QUADRO 4

Comparação entre as organizações mecanísticas, orgânicas e burocráticas

Natureza	Dimensão estrutural		
	Complexidade	Formalização	Centralização
Orgânica	Baixa	Baixa	Baixa
Mecanística	Alta	Alta	Alta

Burocrática	Alta	Alta	Baixa
-------------	------	------	-------

FONTE - Hatch, 1997, p.170

Segundo Hatch, a organização que se estrutura por uma dimensão burocrática apresenta como características: divisão fixa do trabalho, uma clara definição da hierarquia em que cada um atua numa esfera de competência; os empregados são selecionados a partir de uma qualificação técnica; a remuneração é fixada em salários pagos em dinheiro; inicialmente o cargo ocupado se torna um elemento de formação de carreira; a promoção na carreira depende da competência técnica que dispensam os julgamentos subjetivos do superior; há uma separação entre o chefe e os empregados; sendo que a partir das normas e regulamentos especula-se que a disciplina e o controle sejam condutas esperadas pelo chefe.

Entendemos que, na discussão em torno dos modelos de estruturas sociais das organizações, surge uma dicotomia entre as abordagens clássica e modernista acerca de uma categoria estática mais do que dinâmica dos modelos de estrutura, pois acredita-se que a estrutura social tenda para uma constância num longo período de tempo. Porém, essa impressão de estática contradiz a essência da natureza humana. Por conseguinte, o modelo dinâmico busca analisar as constantes alterações em função das circunstâncias.

A análise do modelo dinâmico se processa de duas formas: pelo histórico, que busca explicar o desenvolvimento da organização ao longo do tempo, a partir de uma perspectiva estática de progressão dos estágios ou fases de evolução organizacional. A outra forma busca descobrir a dinâmica que ocorre no processo de mudança no cotidiano da vida organizacional. Desta forma, há um entendimento de que inúmeras interações sociais e tecnológicas interferem substancialmente na estrutura organizacional.

O estudo da estrutura concentra uma quantidade razoável de trabalhos e, nesse bojo, destacamos Greiner (1972) que descreve a organização como se fosse um corpo humano, tendo ciclos de vida mobilizados em fases ou estágios de desenvolvimento:

- a) fase empreendedora: a organização envolve-se na criação e venda de seus produtos; geralmente, refere-se a uma organização familiar em que o empreendedor controla pessoalmente a maior parte das atividades e executa contatos pessoais para receber *feedback* e exercer uma supervisão mais próxima;
- b) fase da crise de liderança: à medida que a organização se complexifica, há um distanciamento de seu empreendedor em relação àquelas atividades específicas de produção, em função de uma diferenciação associada a uma atenção inadequada à integração;
- c) fase da coletividade: a organização se profissionaliza pela inserção de um gestor profissional que traz o processo decisório centralizado e centrado nos objetivos. Como consequência, há um senso de direção e de integração entre diferentes grupos que operam na organização;
- d) fase da crise de autonomia: decorre de um processo de esgotamento do modelo de tomada de decisão centralizado, quando há necessidade na organização de um sistema decisório mais elaborado e diferenciado em função das circunstâncias e objetivos;
- e) fase da delegação: surge como solução à crise de autonomia, embora demande incremento de integração que, uma vez não atendida, pode desembocar numa crise de controle;
- f) fase da crise de controle: é a fase que propicia o surgimento da burocracia, uma vez que a perda de controle faz surgir a formalização de regras e procedimentos para assegurar a tomada de decisão;
- g) fase da formalização: representa a intensificação da diferenciação pela adição de complexos mecanismos de controle e a tentativa de integrar diversas atividades da organização constitui um sistema de formação integral, indicando um controle por meios burocráticos;

- h) fase da crise do tapete vermelho: caracteriza-se pelas disfunções burocráticas decorrentes dos excessos e abusos no trato burocrático das normas e procedimentos da organização e se torna uma crise a partir do momento em que os empregados se rebelam ao negarem o sistema instituído de regras e procedimentos;
- i) fase da colaboração: ocorre quando a organização se utiliza dos times de trabalho como meios para uma "repersonalização da organização", ao distinguir a diferenciação de tarefas atribuídas a eles e serve para regular e reconhecer a importância dos pequenos times;
- j) fase do declínio: como a fase da colaboração requer importantes mudanças qualitativas na organização, assim como integração de habilidades e estilos liderança diferenciado, isso pede um movimento de renovação por causa do risco de entrar em estado de letargia, denunciado pela fadiga psicológica dos empregados em decorrência dos compromissos agendados.

Esse modelo de Greiner (1972) tornou-se popular em função da ênfase sobre a liderança, porém o esquema foi elaborado sob uma perspectiva que entende a organização se desenvolvendo de forma cartesiana, retilínea, como se não houvesse variações e diferenças peculiares que levassem a contextos e situações diferenciados. Em complemento a isso, podemos incorporar a noção de sistemas, que resgata uma história da estrutura social envolvendo um desenvolvimento externo de necessidades técnicas e, em seguida, ocorre uma integração interna combinada com demandas do ambiente que interferem no núcleo das tarefas de produção, nas atividades de suporte, tarefas de manutenção, incorrendo numa função adaptativa para responder às expectativas do ambiente.

Como consequência disso, as organizações utilizam inúmeras formas de estrutura nas suas tentativas de se organizar:

A estrutura simples compõe-se geralmente de duas pessoas; é muito pequena e flexível na complexidade dos relacionamentos resultantes de uma diferenciação;

A estrutura funcional representa a complexificação da estrutura simples, tem uma divisão estrutural por função, centralização das decisões decorrente do controle exercido pelo gerente, ou o que Morgan (2002) chama de uma burocracia clássica, cuidadosamente planejada dentro de departamentos funcionais, indo do topo (da parte do executivo-chefe), passando por várias estruturas, regras, regulamentações, descrição e controle de trabalho. Os modelos são desenhados para trabalhar como uma máquina e operar eficientemente, por muito tempo, enquanto nada muda.

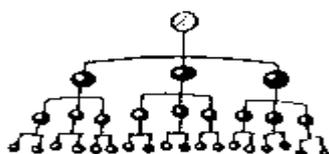


FIGURA 2: Representação da estrutura funcional

FONTE: <http://www.imaginiz.com/provocative/metaphors/models.html> acesso em 08 maio 2002

Na estrutura multidivisão o crescimento da organização implica uma reorganização da estrutura por uma divisão funcional dentro de uma outra divisão, reportando-se a uma direção central que monitora e gerencia os responsáveis diretos pelo dia-a-dia das operações internas. Segundo Morgan (1996) esta estrutura de multidivisão trabalha razoavelmente bem para lidar com quantidades moderadas de mudanças, mas se a situação torna-se difícil e o time do topo estivesse assoberbado como responsável pelas decisões operacionais, estratégicas e atenção demandada nos encontros do time, gradualmente ou como resultado de um redesenho organizacional específico, esta estrutura caminha para o formato de comitês interdepartamentais ou times de projeto estabelecidos dentro do próprio corpo organizacional. A idéia é que a rotina seja conduzida pela hierarquia departamental, com problemas

específicos ou projetos sendo delegados para os times de projetos investigarem e desenvolverem os planos de ação.

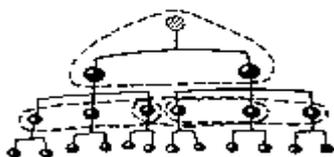


FIGURA 3: Representação da estrutura mult-divisão

FONTE: <http://www.imagineiz.com/provocative/metaphors/models.html> acesso em 8 maio 2002

A estrutura matricial incorpora o melhor da estrutura funcional e multidivisão, principalmente pela flexibilidade e respostas rápidas. Nesse modelo, não há destaque da estrutura funcional em relação às demais áreas da organização. Para Morgan, a organização matricial é um híbrido da forma burocrática. A sua característica especial está no fato de que se tem decidido dar mais ou menos prioridade para departamentos funcionais como finanças, administração, marketing, vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, e para várias áreas de negócios ou de produto. Trabalhando em vários produtos ou times de negócios dentro da organização, as pessoas têm um foco dual, sendo que elas podem trabalhar com duas perspectivas na mente, combinando habilidades funcionais e recursos com uma orientação exigida por tarefas-chave que lhes tenham sido designadas. Em exemplos de sucessos, o time-projeto se transforma, por trás da inovação na força que conduz, provendo uma habilidade para a organização mudar e adaptar-se aos desafios emergentes do ambiente.

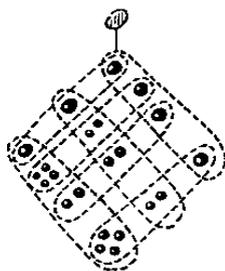


FIGURA 4: Representação da estrutura matricial

FONTE: <http://www.imaginiz.com/provocative/metaphors/models.html> acesso em 8 maio 2002

A estrutura híbrida resulta da combinação de vários tipos de estruturas. Pode-se combinar a estrutura matricial com a funcional, a depender do tipo de projeto. Segundo Morgan, é típica da pequena e média organização, que é altamente inovativa: está construída em torno de times. A influência de departamentos funcionais é minimizada, as pessoas são designadas para trabalhar em projetos específicos. Um ou dois projetos podem comandar a energia de uma pessoa num tempo específico, e essa pessoa pode também contribuir para outros projetos. E assim que o compromisso com o projeto começa a decair, o reverso acontece com outros times. A perspectiva da progressão de carreira nesse tipo de organização reside no movimento de um projeto para outro.

A organização está muito mais para uma rede fluida de interações do que para uma estrutura burocrática, porque os times são entidades poderosas, excitantes e dinâmicas. Existe uma freqüente fertilização cruzada de idéias e uma troca regular de informação, especificamente entre times líderes e o grupo de gerentes seniores. Muito esforço devotado para a criação compartilhada de apreciações e entendimentos da natureza da organização e de sua missão, mas sem uma euforia dentro do contexto que encoraja a abertura, um envolvimento, uma abordagem de aprendizagem orientada para o negócio. A organização está constantemente tentando encontrar e criar novas iniciativas, idéias, sistemas e processos que contribuam para o seu sucesso.

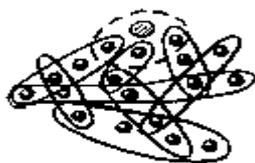


FIGURA 5: Representação de estrutura híbrida

FONTE: <http://www.imaginiz.com/provocative/metaphors/models.html> acesso em 8 maio 2002

Morgan (2002) acredita que o modelo acima, na verdade, refere-se à organização caracterizada por pseudotimes que são apenas capazes de lidar com assuntos relativamente pequenos, mas na verdade permitem a atuação da estrutura anterior.

A estrutura de redes pode apelar à híbrida por fornecer a flexibilidade exigida pelas várias necessidades de diferentes subunidades. Resulta também da multinacionalização de algumas organizações, sobretudo capitalistas, da subcontratação de pequenas empresas, da virtualização organizacional em alguns projetos. A estrutura de redes tem-se apresentado como o topo evolutivo dos tipos de estrutura. Esse formato, conforme afirmou Morgan, proporciona um outro exemplo de estilo ideal de organização para condições que requerem flexibilidade, inovação e mudança. A priori, trata-se de uma não-organização, no sentido de que não existe como entidade física. Ela é uma rede de subcontratação na qual o time do centro dirige todas as empresas e se concentra para explorar um nicho de mercado, pois, mais do que construir uma organização, a exemplo do que ocorre no mercado da moda, há uma decisão de subcontratar quase tudo, desde o *design* detalhado, até a manufatura, o marketing, distribuição e as comunicações.



FIGURA 6: Representação da estrutura de redes

FONTE: <http://www.imaginiz.com/provocative/metaphors/models.html> acesso em 8 maio 2002

Durante a década de 60, foram desenvolvidas pesquisas de grande porte em empresas industriais, com resultados importantes para a compreensão do ambiente organizacional. Nesse contexto, está Thompson (1967), que limitou-se às aquelas organizações instrumentais indutoras ou que coagem os empregados à participação, e desprezou as organizações

voluntárias - associações religiosas ou ideológicas - como se nelas também não houvesse situações de coação ou indução. No decorrer do seu trabalho, Thompson mostra que as organizações se esforçam para agir racionalmente em face das incertezas tecnológicas e ambientais. Daí, ele concebeu "as organizações complexas como sistemas abertos, e conseqüentemente indecisos e confrontados pela incerteza, mas ao mesmo tempo sujeitas a critérios de racionalidade e conseqüentemente necessitadas de resolução e certeza" (THOMPSON, 1967, p.24).

Trabalhando com as variáveis tecnologia e ambiente, Thompson identificou duas tarefas significativas para a administração: a primeira seria alcançar a coordenação estável para o trabalho em atividades básicas; a segunda referia-se à regulação das transformações através da fronteira da organização. Decorre então a percepção da interdependência das atividades nas organizações, as quais podem variar de uma organização para outra. Thompson mapeou três formatos: interdependência conjunta, interdependência seqüencial e interdependência recíproca, sendo que estas interdependências estão associadas a tecnologias de elos em seqüência, mediadora ou intensiva, utilizadas conforme a amplitude da racionalidade instrumental ou econômica que permeie a organização. Pode-se perceber então uma relação direta entre tecnologia, estrutura e ambiente, segundo teses econômicas e contingenciais (SCHUMPETER, 1950; LAWRENCE e LORSCH, 1973; CHANDLER, 1976; WOODWARD, 1977).

Desenvolvendo análises acerca da evolução da organização no ambiente, Thompson discute o 'domínio' que precisa ser estabelecido, no sentido de assegurar a sobrevivência. Decorrente dessa necessidade e inserido no contexto das organizações complexas, o ambiente se apresenta multifacetado e plural, requisitando então uma habilidade em administrar a interdependência, visto que coações de diversas naturezas surgem e estabelecem a variável dependência e, conseqüentemente chamará o debate sobre poder. Thompson argumenta que

dependência e poder se articulam mutuamente, e considera "o poder líquido como resultado de um conjunto de relações entre a organização e os vários elementos de seu ambiente operacional pluralista" (THOMPSON, 1967, p.47), denotando que o poder não se dá de modo unilateral, e para ser exercido é preciso haver um lado que o aceite e o legitime. Perante tais discussões, o autor constrói algumas proposições sobre o poder, no seu processo estratégico de conquista de espaço no ambiente de competitividade do qual participa:

- a) "Sob normas de racionalidade, as empresas procuram, mantendo alternativas, minimizar o poder dos elementos do ambiente operacional sobre si" (THOMPSON, 1967, p.48);
- b) "Quando a capacidade de apoio se acha concentrada em um ou alguns elementos do ambiente operacional, as empresas sob normas de racionalidade procuram poder em relação àquelas das quais são dependentes" (THOMPSON, 1967, p.50);
- c) "As empresas que enfrentam muitas coações e que são incapazes de adquirir poder em outros setores de seu ambiente operacional procurarão ampliá-lo" (THOMPSON, 1967, p.54).

Thompson (1967, p.156) também analisou o poder no contexto da estrutura organizacional, questionando sua estrutura na organização e identificou três características dessa estrutura de poder: a primeira refere-se à idéia de que quanto maior o número de fontes geradoras de incertezas ou contingências para a empresa, maior será o espaço para o exercício do poder e maior o número de posições políticas individuais ou grupais na empresa; a segunda é que a descentralização dilui a estrutura, criando mais posições de poder, mas limitando a dependência em relação a cada uma delas; a terceira refere-se ao fato de que quanto mais dinâmicos a tecnologia e o ambiente operacional, mais rápidos os processos políticos na empresa e mais frequentes as alterações dos objetivos empresariais.

Por todos esses aspectos citados acima, Thompson contribuiu para os desdobramentos da teoria sobre poder organizacional e para a perspectiva das relações interorganizacionais num ambiente competitivo, uma vez que articulou sincronicamente a interação entre objetivo organizacional e poder.

O ambiente de incerteza permeia o trabalho de Thompson que leva a refletir sobre a aquisição do poder visando controlar a dependência em relação a outras organizações; neste sentido, ele trabalhou a estratégia cooperativa para o alcance da interdependência com outras estratégias que sejam escolhidas pela organização, porque,

visando a cooperação para adquirir poder em relação a um outro elemento do ambiente operacional, a empresa deve demonstrar a sua capacidade de reduzir a incerteza para aquele elemento e deve comprometer-se a permutar aquela capacidade. (THOMPSON, 1976, p.51).

Com isso, ele acredita que o poder será conquistado a partir de uma troca de compromissos, implicando redução de incertezas para ambas as partes. Na articulação do compromisso entre si, as organizações envolvidas reduzem mutuamente as incertezas, porque, para reduzir sua própria incerteza, a empresa precisa reduzir a incerteza para a outra, resultando em controle compartilhado da interdependência. Logo, Thompson sugere que a *contratação*, *cooptação* e *coalizão* são alternativas e graus diferenciados de cooperação e compromisso.

Pela *contratação*, negocia-se a troca de desempenhos futuros, tratando-se de acordos, geralmente formais, que estipulam direitos e deveres não apenas entre setor público e privado, mas também dentro do próprio setor privado. A *cooptação* refere-se à absorção de novos elementos para participarem da estrutura liderativa ou definidora de políticas na organização com o objetivo de eliminar futuros problemas desestabilizadores. Já a *coalizão* ou *fusão* indica a junção ou união entre organizações de determinado meio, sendo instável ou definitiva. Em face das alternativas sugeridas, Thompson (1976, p.52-53) propõe:

- a) "Quando a capacidade de apoio se acha concentrada e equilibrada contra as demandas concentradas, as empresas envolvidas procurarão controlar sua dependência por meio da contratação";
- b) "Quando a capacidade de apoio se acha concentrada, mas a demanda se acha dispersa, a empresa mais fraca procurará controlar sua dependência por meio da cooptação;
- c) Quando a capacidade de apoio se acha concentrada e equilibrada contra as demandas concentradas, mas o poder obtido por meio da contratação é inadequado, as empresas envolvidas tentarão a coalizão"

Depreende-se disso a manifestação de evidências da importância das contribuições de Thompson às proposições teóricas recentes no tocante à evolução da estrutura burocrática weberiana ao contexto de redes organizacionais, bem como às discussões no institucionalismo e teoria dos custos de transação, visto que o desenvolvimento das redes pode conduzir a um estado de atuação institucionalizada entre todos os membros, assim como os custos de transação são reiteradamente requisitados para refletir sobre os resultados quantitativos a serem apresentados pelas redes. Mesmo naquelas redes de caráter social ou de abordagem mais substantiva (no sentido do comprometimento mais qualitativo), os custos de transação têm sido incluídos numa busca de atrelar a elas resultado quantitativos.

Tal qual se discute nas redes organizacionais, pode-se observar em comum nessas teorias a tentativa de controlar as incertezas e instabilidades decorrentes das mutações ambientais, pela conformação de estruturas mais frouxas, virtuais ou comportamentos em direção à homogeneização e/ou minimização de riscos pela redução de custos.

Acreditamos na multidisciplinaridade como meio para o desenvolvimento de pesquisas destinadas a investigar a relação entre estrutura organizacional e ambiente, focando a questão na ação e na estrutura, principalmente nas questões que envolvam as interações humanas, assim como a interferência da liderança na sua conformação, pois os fatores

materiais, o tamanho e a proposição de diversificação podem ser considerados como determinados pelas relações de competitividade e escolhas estratégicas dos líderes¹.

No revés de todo esse arcabouço teórico sobre sistemas, contingências e estruturas recorreremos ao pensamento de Motta e Pereira (1986) quando discutimos a validade das afirmações até então colocadas. Esses autores analisaram o conteúdo subjacente nas pesquisas e teorias de sistemas e identificaram a existência de uma ligação capciosa entre o econômico e o científico, seja no capitalismo seja no comunismo. Os autores consideram que o teor da abordagem sistêmica referenda a dominação ideológica da classe hegemônica nos contextos organizacional e do trabalho. Para nós, esse raciocínio extrapola os limites da teoria dos sistemas e tem sua validade estendida às outras teorias e respectivos desdobramentos, influenciando a perspectiva das redes organizacionais, assim como a prática da liderança no seu contexto.

Neste capítulo, a pretensão foi a de apresentar uma síntese da teoria organizacional dentro da sua vasta literatura, cujo escopo encontra-se em constante expansão, realizando uma discussão de ordem epistemológica nas suas abordagens mais comuns. Nesse sentido, aprofundamos o texto sobre a estrutura organizacional, um elemento de análise da teoria organizacional, visando refletir sobre a evolução da estrutura até o contexto de redes organizacionais, campo que escolhemos para o estudo da liderança. Assim, buscamos conciliar teoria organizacional e estrutura organizacional para auxiliar no trato da questão da liderança dentro do contexto das redes organizacionais, uma forma de estrutura abordada nos estudos de teoria das organizações.

¹ Para maiores detalhes sobre esta opinião, consultar a edição especial da *Organization Studies* sobre ação, estrutura e organizações, publicada em 1997

CAPÍTULO 2

AS REDES ORGANIZACIONAIS

2.1. Teorizando em redes de organizações

O advento da crise do petróleo, no início da década de 70, suscitou uma série de questionamentos ao capitalismo, principalmente quanto ao seu modo de incremento, via sistema fordista de produção e reprodução do capital, o qual se mostrou insuficiente naquele momento, ocorrendo então, o esgotamento de um modelo que tradicionalmente as organizações econômicas vinham utilizando.

A crise proporcionou o salto para uma nova dimensão no escopo da competição mundial, haja vista que a rígida estrutura organizacional vigente demorava muito para responder às mudanças ocorridas no mercado. Porém, era preciso reagir e essa reação veio pela intensificação da internacionalização das empresas, que passaram a procurar e

desenvolver novos mercados, bem como configurar um novo aspecto da competição que, uma vez acirrada, mostrava às organizações as dificuldades a serem enfrentadas por causa da adoção de uma estrutura tradicional de hierarquia verticalizada e centralizadora.

Visando acompanhar o desenrolar dos mercados e não perder as oportunidades surgidas, as organizações começam a receber uma nova estrutura e se tornam mais complexas. A respeito disso, é importante ressaltar que nem todas as organizações conseguem discernir as transformações em processo, e por isso, sofrem as conseqüências dessa miopia e buscam incessantemente recuperar o espaço perdido.

Com a retomada do processo de globalização econômica, a partir da década de 90, incorporando-se os países periféricos, também entram em cena novos arranjos organizacionais, denominados “redes organizacionais”. O uso do termo “redes” é uma metáfora com o objetivo de informar que se trata de novos tempos, e por isso é preciso refinar as relações entre as organizações por meio de uma interdependência harmonizada mediante regras e objetivos comuns.

Redes podem ser definidas como um conjunto de elementos e relações entre esses mesmos elementos (nós), que mantêm entre si determinadas atividades de intercâmbio e troca. Conforme a preferência do autor, atribui-se às redes – ou entra em evidência – um caráter mais relacional (restrito às relações) ou mais holístico (que observa, além de relações e fluxos, as particularidades dos elementos – “nós” – como conjunto que forma a rede). (RANDOLPH,1994, p.18)

Segundo Scherer-Warren (1999, p.21) “o conceito de redes, mesmo incorporado pelas ciências sociais desde a década de 1940, vem-se constituindo, nos anos recentes, num paradigma de análise bastante usado, porém com significados diversos”.

Por muito tempo, a idéia de redes foi usada pela engenharia no gerenciamento de sistemas complexos (comunicação e transporte) e, a partir dos anos 60 e 70, os sociólogos usaram o conceito para entender as normas, trocas e as relações de poder. Nos anos 80, o conceito transformou-se na metáfora das ciências sociais, capturando algumas características

essenciais ao relacionamento fornecedor/cliente, aglomeração regional e estratégia internacional de alianças técnicas, possibilitando às redes trazerem algo de novo, original, usável e durável (MORGENSZTERN e SLAMA, 1991).

Na abordagem das novas formas de organização, o estudo de redes revela-se importante, inicialmente, do ponto de vista epistemológico, que se refere às bases filosóficas e ideológicas que orientam as pesquisas e análises de resultados, uma vez que o estruturalismo tem sido utilizado como episteme básica para o entendimento das redes, embora uma noção de rizoma deleuziano possa dar maior sustentáculo à análise. Outro ponto de vista refere-se ao fenomenológico, no sentido de observar e descrever as manifestações das redes nos diversos segmentos sociais, podendo, inclusive, adquirir um caráter de fato social sob a ótica maussiana.

O fenômeno das redes organizacionais funciona como um recurso alternativo para fazer frente aos desafios sistêmicos da sociedade contemporânea. Assim, as redes têm-se espalhado com uma certa velocidade e adquirido tipificações em função do seu uso. Por outro lado, é possível descortinar, nessa profusão de redes, uma análise sobre as racionalidades manifestas em cada uma delas, pois questionamos a possibilidade de nomear de “redes organizacionais” os novos arranjos organizacionais e, ao mesmo tempo, desprezar o caráter da racionalidade² presente em cada um desses arranjos.

Entrar para uma rede implica aderir à flexibilidade por ela exigida, o que inevitavelmente afetará o status e as particularidades próprias de cada organização envolvida, levando a um repensar da organização e à apresentação de uma perspectiva, quiçá pós-moderna de modelo organizacional.

Diferentemente do que se anuncia, para a rede funcionar adequadamente, é preciso haver reciprocidade em todos os sentidos possíveis, realizando trocas em condições

² A temática “racionalidade” será tratada de forma mais exaustiva em capítulo mais à frente.

favoráveis às partes envolvidas, em uma relação de ganha-ganha. A priori, é importante que não exista um contexto de exploração ou de grande assimetria nas interações, mesmo sendo possível haver, na rede, uma organização com capacidade produtiva e de faturamento superior às demais, o que pode criar a tentação de agir de forma diversa ao que determina a rede.

A estrutura concebida nas redes organizacionais impõe limites severos ao formato adotado para a hierarquia³, nos contextos interno e externo da organização, e também confronta o mercado com uma realidade distinta pelo fato de requerer formatos diferenciados de relacionamentos e intercâmbios, mesmo que o mercado seja considerado como um “mecanismo espontâneo de coordenação que transmite racionalidade de consistência às ações de interesse próprio dos indivíduos e das firmas” (POWELL, 1995, p.270), porque o estereótipo construído é o de espaço da defesa de interesses individuais, não cooperativo e desfavorável à interação social.

Segundo Nohria (1992), três tendências levam ao aumento do uso das redes no contexto organizacional: a) o surgimento de uma nova competição; b) o desenvolvimento tecnológico; c) o interesse acadêmico em estudá-la como disciplina.

No nosso entender, essa intensificação promoveu uma maior informação pela divulgação de dados de pesquisas. Além disso, o autor alerta que o uso abusivo das redes pode relegá-las a um plano de *status* inferior, identificando-as apenas como uma metáfora que serviria para designar qualquer coisa. Isso poderia destruir potencial que o fenômeno oferece pelo fato de “constantemente serem socialmente construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores” (NOHRIA, 1992, p.7).

Para Clegg e Hardy (1996), o resultado do evento da rede organizacional é o de uma organização muito diferente se for comparada com a burocracia e mesmo em relação à

³ Estrutura hierárquica, segundo Powell (1995, p.271), compreende fronteiras departamentais claras, linhas claras de autoridade, mecanismos de informação detalhadas e procedimentos formais de tomada de decisão, tendo melhor enquadramento na produção e distribuição em massa.

organização matricial, adhocracia. Concordam que o modelo de redes está transformando-se numa escolha de muitas empresas, no sentido de enfrentar as adversidades que se colocam no dia-a-dia. Por outro lado Castells (1996, p.3) afirma que “num mundo de fluxo global de riqueza, poder e imagens, a busca por identidade coletiva ou individual, imputada ou construída, a rede torna-se um recurso fundamental de significado social”.

Castells (1996) focaliza a relevância da informação na sociedade contemporânea e seu impacto na relação dos indivíduos com a busca da identidade. A partir disso, o autor anuncia a emergência de uma nova estrutura social associada com a “emergência de um novo modo de desenvolvimento, informacionalismo, historicamente moldado pela reestruturação do modo de produção capitalista no fim do século vinte” (CASTELLS, 1996, p.14). Verifica-se, então, em algumas comunidades, a manifestação de movimentos religiosos fundamentalistas adversários ao que denominam de momento grave de exclusão de ‘minorias’ no processo de globalização, e Então, procuram, por esse caminho, encontrar suas identidades.

A comunidade instituída bloqueia a curiosidade pessoal, organiza a memória pública e impõe heroicamente a certeza ou a incerteza. Ao delimitar suas próprias fronteiras, ela afeta todos os níveis inferiores de pensamento de tal modo que as pessoas se dão conta de suas próprias identidades e classificam umas às outras por meio da afiliação à comunidade (DOUGLAS, 1998, p.107)

Isto ocorre porque as pessoas estão organizadas em torno não apenas daquilo que fazem, mas baseadas no que são ou acreditam ser. Portanto envolvem-se em redes, no sentido de garantir uma identidade e essa dimensão também fará parte dos desafios a serem enfrentados pelos líderes que emergiram nesse contexto de redes.

Depreendemos que a evolução da teoria das organizações está revestida de condicionamentos, dogmas e pressupostos inquietantes ao estabelecimento dos paradigmas responsáveis por apresentar respostas e novos impulsos ao desenvolvimento organizacional. Então, a recuperação do esquema de redes para o contexto das organizações representa a

construção de uma estrutura diferenciada das convencionais, por requisitar relações também diferenciadas num escopo paradigmático que incita à inovação, à transformação e ao alcance de objetivos em bases compartilhadas, apesar de em algumas situações haver utilização instrumental da proposta, e essa instrumentalidade decorre da racionalidade que a habita.

A diversificação da racionalidade, instrumental ou substantiva (que abordaremos em seção específica), tem uma relação direta com o tipo de rede organizacional – econômica ou social –, articulando-se os pares rede econômica/racionalidade instrumental, rede social/racionalidade substantiva. Essa articulação decorre de que, quando se consideram as redes sociais, diferentemente das redes econômicas, observa-se uma tendência a correlacionar-se com a racionalidade substantiva em função da busca de uma situação ou *status* em que o homem seja o principal elemento norteador ou alvo das decisões a serem tomadas. Porém a sociedade ocidental tem dificuldades em migrar para essa racionalidade porque a razão dominante, a partir da instalação da economia de mercado, é a funcional em que tudo converge para o aspecto econômico, sobretudo nas relações de produção. Mas ressaltamos que não há organização sem a racionalidade instrumental ou substantiva: o que há é o predomínio de uma racionalidade em relação a outra em determinados espaços organizacionais ou momentos.

Mesmo com os inúmeros formatos interacionais de organizações que costumam intitular-se de rede, incontestemente é o fato de estar permeando a mente dos indivíduos a necessidade de novas modalidades e arranjos relacionais no lugar da competição pura. Porém a idéia de rede organizacional é reforçada em função da crise vivenciada pelas instituições que não conseguem, não podem ou são impedidas de responder adequadamente às demandas oriundas da sociedade, sendo o Estado, nas suas instâncias fundamentais (legislativo, judiciário e executivo) a principal instituição afetada.

Destacamos que a crise acirrou-se no instante de incremento do neoliberalismo surgido no início da década de 80 com a era dos governos Margareth Thatcher (Inglaterra), Ronald Reagan (EUA) e Helmut Kohl (Alemanha), os quais abalaram o “triângulo institucional do capitalismo” formado pelo *Estado*, representando o poder político, as *empresas*, representando o poder empresarial, e o *sistema de mercado*, representando o poder da competição, o poder competitivo (THERBORN, 1995). Para compreender melhor esse desequilíbrio, Therborn (1995) afirma que a relação entre Estado, empresa e mercado varia segundo o tipo de capitalismo em vigor: competitivo clássico, de bem-estar ou o competitivo neoliberal, conforme representados nos esquemas das FIG. 7, 8 e 9.

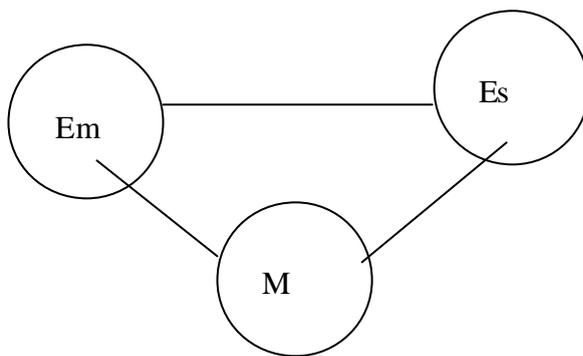


FIGURA 7 – Capitalismo competitivo clássico

FONTE - Therborn, 1995, p.41.

Em = Empresas; **Es** = Estados; **M** = Mercados

Na FIG. 7, capitalismo clássico, pressupõe-se o equilíbrio de forças entre Estado, empresas e mercados. É o que podemos classificar de capitalismo utópico, em função da própria dinâmica dos interesses pessoais, de classe e ideológicos.

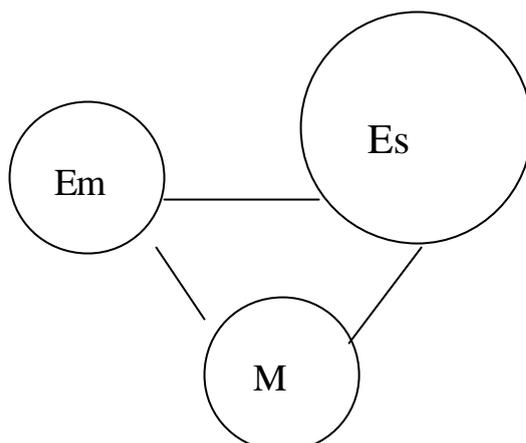
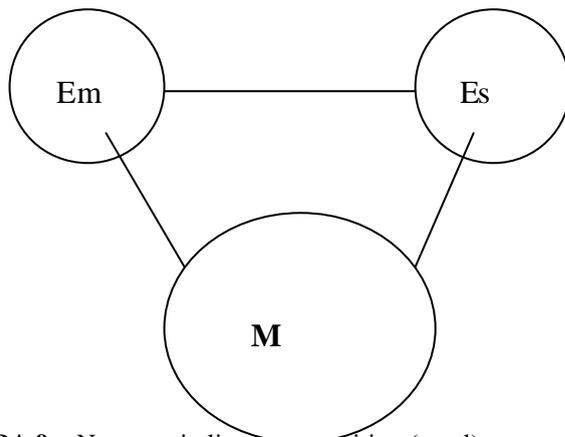


FIGURA 8 - Capitalismo de bem-estar

FONTE - Therborn, 1995, p.42

Em = Empresas; **Es** = Estados; **M** = Mercados

O esquema do capitalismo do bem-estar, em que o Estado predomina sobre as demais instituições, pode ser o desejado em virtude da tentativa de minimizar os efeitos do capitalismo predatório, mas pode também sofrer reveses em função da ideologia instituída.

**FIGURA 9** – Novo capitalismo competitivo (atual)

FONTE - Therborn, 1995, p.42

Em = Empresas; **Es** = Estados; **M** = Mercados

O esquema referente ao novo capitalismo competitivo é representativo do predomínio do mercado sobre as demais instituições – Estado e empresas –, causando nelas uma grande inquietação por causa do imobilismo a que estão submetidas, e coincidentemente essas instituições têm envolvimento direto com as realizações dos indivíduos. No momento em que tais realizações se encontram ameaçadas ou impedidas de serem concretizadas, ocorrem manifestações visando a alternativas para recuperar a dignidade e possibilitar a realização de metas e objetivos. Então, as redes surgem como forma de tentar equacionar os problemas sociais, políticos e econômicos, e uma vez estando o Estado e as empresas envolvidos com questões de gestão, a teoria organizacional também busca seu espaço e tenta construir um arcabouço teórico para o fenômeno das redes organizacionais.

As características apresentadas pela parceria revelam a busca de uma condição comportamental diferenciada, pois os “contratos” estabelecidos requisitam posturas incrementadas por uma noção de racionalidade aliada à visão ou concepção da vida humana associada. Isso implica decisões compartilhadas sob o mesmo aspecto racional ou uma aproximação dele, seja instrumental, seja substantivo. E, nesse sentido, o único problema está na dificuldade em fazer funcionar uma rede econômica com lógica substantiva porque os conteúdos dessa racionalidade são imperativos, independentemente das expectativas de sucesso, conforme salientou Weber (1999).

A rede apresenta-se como um modo de reestruturação da vida social que liga os indivíduos diferentes entre si em torno de um objetivo comum, pois a visão que cada um tem é determinada pelo local considerado. Logo, a noção percebida de rede recupera as lógicas de parceria e de convergência entre os profissionais "cabeças da rede"⁴.

O termo “rede” extrapolou o sentido físico, disseminou-se no tempo e no espaço sob as mais diversas formas, recebendo outras conotações e conceitos nas esferas da informática, ciência social, economia, organização, telefonia, , etc. Cada ramo apropriou-se e conceituou o termo, conforme visões e entendimentos próprios, porém poucas são as divergências quanto à idéia básica de rede porque, para autores estudiosos do assunto, entre eles DeBresson e Amesse (1991), Freeman (1991), Neuschwander (1991), Derooy-Peneau (1992), Nohria e Eccles (1992), Fischer (1993/1996), Hastings (1993), Randolph (1994), Scherer-Warren (1994), Williams (1998), a rede⁵ continua significando, primeiro, o entrelaçamento de pessoas que buscam algo em comum, favorecendo a emergência de atores responsáveis pelo prolongamento e emaranhamento de outras pessoas ou organizações contextualizadas ou não; segundo, difunde a informação, contribuindo para o enriquecimento e aprimoramento das

⁴ "Cabeças da rede" podem ser entendidos como os líderes ou responsáveis pela articulação da/na rede.

partes envolvidas, embora ocorra uma relação de ganha-perde em que alguns perdem por algum tempo para que muitos ganhem na maior parte do tempo.

As redes organizacionais propõem uma organização mais humanizada e flexível focalizando uma descentralização radical; interdependência intensa; demandas das expectativas; desempenho transparente; distribuição da liderança; fronteiras rompidas; reciprocidade e redes intra- e interorganizacional, segundo Hastings (1993).

A definição de redes organizacionais aponta o denominador comum de que as organizações não são entidades autônomas, inteiramente livres nas escolhas do próprio futuro, porém elas investem na facilitação da comunicação intensa entre as pessoas. Por este caminho, a rede é estabelecida informal ou formalmente conforme as relações interpessoais e interorganizacionais, implementando variedades sociais, culturais e processos tecnológicos, fornecendo matéria-prima ou clientes e/ou servindo como mercado para produtos ou serviços que, segundo Hastings (1993), asseguram a estabilidade e reduzem as incertezas, tendo como resultado uma evolução do poder e da responsabilidade, ao ultrapassar as fronteiras organizacionais. As conseqüências resultantes das redes podem ser controladas quando seus efeitos, em algumas situações, são previsíveis ou até mesmo estratégicos (a oligopolização). Já as conseqüências não controláveis referem-se àquelas atreladas às instabilidades do comportamento humano que é insensível, por diversas vezes, a normas e regulamentos (SANTOS, 1996).

Segundo Nohria e Eccles (1992) e Huggins (2000), o termo “redes” tem perdido sua precisão de conceito e, para Fombrun (1982), o termo é uma abstração, designando um conjunto de elos e relacionamentos, sendo que, além da teoria das organizações, esta abstração é usada em outras áreas como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. Essa imprecisão dos conceitos é ratificada por algumas definições,

⁵ Também denominada: *networks*, *réseaux*, *interorganizational arrangements*, interorganizações, *social structure*, *inter-firms*, organizações virtuais. Estas são algumas das palavras-chave para pesquisa nos índices

presentes na literatura, informando que redes são indivíduos e agentes que estão ligados por certos tipos de relacionamentos, os quais presumem usualmente alguma forma de orientação mútua e obrigações (AMIN e THRIFT, 1995); *clusters* ilimitados ou limitados de organizações que permitem interações de trocas, ações combinadas e produção conjunta (ALTER e HAGE, 1993); firmas que colaboram regularmente por um longo período de tempo (POWELL e SMITH-DOERR, 1994); um conjunto limitado de firmas que se juntam de modo formal ou informal (GRANOVETTER, 1994); vínculos entre firmas baseados na conexão de entrada-saída (*input-output*) de materiais, um foco tradicional do sistema de produção ou fluxo de informação e tecnologia (MALEKI e TOOLE, 1996); um conjunto de dois ou mais relacionamentos de negócios nos quais cada relação de troca é entre as firmas que são conceituadas como atores coletivos (ANDERSON et al., 1994). Huggins complementa que o tipo ideal dessas definições para rede interfirmas consiste de duas ou mais firmas perseguindo objetivos comuns ou trabalhando para a solução satisfatória de problemas comuns num dado período de tempo.

Logo, no estabelecimento de redes, os objetivos consistem em troca de experiências e aprendizado; redução de custos e incertezas; aquisição de vantagem competitiva; procura de recursos humanos, suporte social ou apoio emocional; procura de bens (mobiliários, financeiros, imobiliários); troca de informações científicas; desenvolvimento de produtos; construção de barreiras a novos concorrentes; inserção social, dentre outros que conduzam à satisfação das partes envolvidas (DeBRESON e AMESSE, 1991; FREEMAN, 1991; NEUSCHWANDER, 1991; DEROY-PENEAU, 1992).

Esses macroobjetivos canalizam as atenções para alguns resultados desejáveis que derivam da sua realização: alcance e estabilização de acordos; ganhos de ajuste na reestruturação e formalização de uma rede; alcance de uma efetiva distribuição de poder dentro da rede; condução de pesquisas sobre redes.

As redes, segundo Grandori e Soda (1995), estão organizadas por mecanismos que apresentam duas contribuições básicas para: a) entender a natureza e a variedade dos mecanismos de coordenação empregados para sustentar a cooperação entre organizações; b) entender as especificidades de cada forma de rede em termos do *mix* de coordenação dos mecanismos empregados, quais sejam: comunicação, decisão e mecanismos de negociação; coordenação social e controle; integração e pontos de conexão; *staff* comum; hierarquia e relações de autoridade; planejamento e sistema de controles; sistemas de incentivo; sistemas de seleção; sistemas de informação; suporte público e infra-estrutura.

No bojo desses dois mecanismos, é preciso destacar a importância da confiança (fracamente mencionada nas relações cooperativas interfirmas). Pressupõem-se que a crença no outro, sem controle ou salvaguardas, baseia-se em alguns outros mecanismos de integração, como normas sociais e identificações nos casos de confiança calculada ou não, reputação e controle social. De qualquer forma, a confiança é mais um requisito que precisa ser expandido, por ser mais considerado como característica de relacionamentos emergentes, do que um mecanismo (GRANDORI e SODA, 1995).

Um outro aspecto importante é o fato de costumeiramente associarem redes a sistemas e, partindo da hipótese de que o contexto sócioeconômico no mundo sofre uma mudança qualitativa de modo a tornar obsoleta a perspectiva sistêmica quando é comparada à disseminação de redes, Randolph (1994) salienta que a rede, como conceito novo, se diferencia de sistemas quando alcança autonomia e legitimidade, sobretudo ao afastar-se do conceito de sistemas. Efetivamente, a própria realidade se modifica quando se migra de uma abordagem sistêmica para uma de rede, visto que as redes tendem a romper com os sistemas tradicionais de estruturas e a separação convencional entre hierarquia e mercado. Num sentido prático, as redes tendem a apresentar uma correlação de forças mais equilibrada,

principalmente em função do abandono da hierarquia ou de parte da burocracia que condiciona e limita as trocas, mesmo num contexto sistêmico, tendo impactos na liderança.

Sennet (1998) argumenta que, se uma organização, nova ou velha, funciona numa estrutura de rede flexível, frouxa, e não com uma rigidez hierárquica, pode afrouxar os laços sociais, pois Granovetter (1972) afirmou que as redes institucionais modernas são caracterizadas pela “força de laços fracos”, e que as formas passageiras de associação são mais úteis às pessoas que os elos de longo prazo e, por isso, os laços sociais fortes, como a lealdade, deixaram de ser atraentes. Uma comprovação dessa afirmação está nos laços fracos existentes no trabalho em equipe que se dissipam quando a equipe passa de uma tarefa a outra com mudança dos seus componentes no decorrer do processo. Essa intensidade dos laços representa um desafio à liderança, principalmente quando se transporta ao ambiente das redes organizacionais, cujos laços, em virtude da infra-estrutura física ou localização, podem demandar maior estabilidade. Em nossa pesquisa, constatamos tal situação, principalmente na rede do Pólo Petroquímico de Camaçari (PPC), cuja localização geográfica resulta numa busca incessante de relações mais estáveis.

Assim como vários autores, Sennet (1998) lembra-nos que a união dos elos na rede é dotada de uma fragilidade tal que a eliminação de um deles, teoricamente, não implica destruir os outros. Isso ocorre porque as instituições modernas não são rígidas e nem claramente definidas.

É imprescindível o processo de aperfeiçoamento das instituições existentes. É essencial a mudança na cultura e na forma de ação das instituições, por meio de uma profunda análise de sua missão, sob a ótica de longo prazo, para que possam tornar-se catalisadoras do processo de desenvolvimento. Mecanismos de sensibilização dos atores individuais e seu papel nesse processo dinâmico deverão ser instaurados para que requisitos essenciais sejam atingidos. (CASAROTO, 1998, p.88).

Então, quanto mais brechas, desvios ou intermediários se colocam entre as pessoas numa rede, maior é a facilidade para a movimentação dos indivíduos. O fator incerteza, na

rede, determina as chances de movimentação. Por isso, o indivíduo pode aproveitar-se de oportunidade não prevista por outros e explorar os controles fracos da autoridade central, sendo que essa exploração pode pôr em xeque a atuação da liderança. Então, aquele indivíduo ou organização que gostam de arriscar, têm de permanecer na ambigüidade e incerteza.

Há uma multiplicidade de redes⁶ e, por isso, há uma tendência em não considerá-las como fenômenos novos ou paradigmas emergentes, porém algo mutante à medida que a sociedade evolui, a economia se aprimora e os laços se fortalecem. Logo, o sucesso das redes reside no compartilhamento de fatores culturais como língua, educação, ideologia, bem como as experiências e interesses comuns, mas a participação não acontece sem a obediência a algumas regras de adesão a um sistema de valores comuns, motivação e voluntariedade de cada um dos membros. É preciso haver também circulação e transferência de informação, flexibilidade e rapidez da intervenção, aceitação de responsabilidades e riscos (HASTINGS, 1993; DEROY-PENEAU, 1992; NEWSCHWANDER, 1991).

Huggins (2000) alerta para as diversas taxinomias e tipologias de redes interfirmas, o que pode inclusive ser colocado como infindável:

- a) **Rede formal** (regida por uma relação contratual) - envolve organizações que se juntam para compartilhar produção, vendas, compras, operação ou desenvolvimento de mercado;
- b) **Rede informal** (não é regida por uma relação contratual) - acontece quando organizações se juntam para resolver problemas comuns, compartilhar informações ou adquirir novas habilidades;
- c) **Rede vertical** - inicialmente apresenta estágios diferenciados para as organizações na cadeia de produção, assim como o tipo de relacionamento para *inputs* (entradas). As

⁶ Redes sociais, estratégicas, de inovação, econômicas, de movimento, política, pessoais, sistêmicas, de solidariedade, etc.

- redes verticais relacionam-se à cadeia produtiva, na qual percebe-se uma relativa perda da autonomia por parte de alguns agentes em função de uma dissolução da identidade para suprir os interesses da rede, possibilitando à empresa-mãe (principal empresa) uma acessibilidade às competências dos parceiros e controle da cadeia;
- d) **Redes horizontais** - articulam firmas no mesmo estágio de processo produtivo e com necessidades ou objetivos similares. Há indícios de que no caso da horizontalidade, existe um alto nível de competição e freqüentemente ocorrem mais falências que no caso da verticalidade, embora muitos ganhos em contextos de redes pareçam mais significantes quando relacionados ao estímulo e colaboração nas redes horizontais. As redes horizontais referem-se a alianças entre empresas que concorrem e originam um formato horizontal de relações organizacionais, conciliando e racionalizando recursos num contexto de autonomia dos agentes. Essas alianças estratégicas possibilitam ambientes estáveis pela redução do custo e risco;
- e) **As redes de informação, conhecimento e inovação** - constituem outra tipologia. Entre essas redes, o processo de interação é intenso, tornando-se complexo ao passar do tempo em função da sofisticação dos recursos tecnológicos atualizados. Dessas redes, segundo Huggins (2000), há outros tipos em que o nível de interdependência pode tornar-se maior: associação industrial; associação de indústria inovativa; colaboração de aprendizagem; mercado conjunto;
- f) **As redes burocráticas** - referem-se aos laços de coordenação entre as organizações cujas relações são formalizadas ou acordadas em contratos associativos. O acordo formal especifica o relacionamento organizacional entre as partes aliadas e não apenas os termos de troca de bens e serviços. O grau de formalização pode variar, porém nunca é completo porque essas redes burocráticas não eliminam a necessidade da rede social estabelecida pelas relações interpessoais. Então, o reforço dessa rede burocrática
-

se dá pela existência de um largo sistema legal que protege as partes nos direitos recíprocos e comportamentos de concordância. Para Grandori e Soda (1995), as redes burocráticas subdividem-se em duas subclasses conforme a estrutura de coordenação: *simétrica* (associações comerciais, cartéis e federações, podendo-se incluir o consórcio que difere em seus graus de formalização e intensa coordenação social) e *assimétrica* (redes de agências, franquias e licenças), sendo que a subcontratação é mais uma forma na classe assimétrica. A subcontratação caracteriza-se pela existência de uma firma central, principal contratante, que negocia toda relação com clientes e, em seguida, subcontrata especializados. Trata-se de um arranjo muito comum na indústria da construção e automotiva.

- g) **Redes de propriedades** - referem-se ao direito de propriedade sobre atividades econômicas de relevância e como sistemas de incentivos para a sustentação de alguma forma de cooperação, podendo adquirir caráter exclusivo de propostas financeiras. As *joint ventures* e capital de risco são duas formas de redes organizacionais baseadas no direito de propriedade, sendo que as *joint ventures* contribuem para a gestão da inovação.

Em relação às diversas formas de redes (*joint ventures*, franquias, consórcio, acordos comerciais, sobre contratação, redes pessoais), Grandori e Soda (1995) perguntam: o que é efetivamente diferente entre essas formas? Poderíamos construir uma classificação de formas de redes que pudessem conduzir a uma comparação entre elas? Poderemos conduzir essas práticas organizacionais para uma linguagem teórica comum? Visando a responder a estas questões, os autores lançam a crença de que as redes sociais referem-se a relações puramente sociais entre as organizações, não necessitando de acordos formais de qualquer tipo. Ainda assim, eles lembram que abordagens históricas e evolucionárias têm atuado sobre a tecnologia

relacionada aos custos e problemas de aprendizagem na formação das redes interfirmas, sendo que ambas as abordagens têm sido extensivamente trabalhadas na literatura sobre rede e estrutura. Além disso, os estudos sobre redes têm voltado a atenção para sua *perspectiva organizacional*, tratando-se de algo intermediário entre a abordagem econômica e sociológica, de cunho tradicionalmente interdisciplinar, articulando a concepção prescritiva (sobre aquilo que deve acontecer) com a descritiva (sobre o que acontece). Em função disso, o aspecto da *coordenação* na rede organizacional adquire grande importância e, conforme afirmam, está composta de três variáveis que caracterizam a forma de exercer a coordenação de rede e, conseqüentemente, o estilo de liderar:

- a) a primeira variável é definida pelo *grau de diferenciação* entre as unidades a serem coordenadas, incluídas aí as distâncias entre os objetivos das organizações que participam da rede, a distância psicológica que os indivíduos mantêm em relação ao outro e à rede, as orientações coletivas e emocionais, no sentido daquilo que motiva os indivíduos, a distância entre os perfis organizacionais evidenciados pelos modelos de gestão adotados e estilos de liderança (democrático, participativo, autoritário, , etc.), dos quais, o excessivo grau de diferenciação tem sido identificado com causa da falência burocrática e a desintegração das organizações unidas por fusão ou aquisição;
- b) a segunda variável faz referência à *intensidade da interdependência* entre as organizações, identificada como positiva para a integração efetiva dos mecanismos adotados pelas unidades organizacionais;
- c) a terceira variável refere-se ao *número de unidades a serem coordenadas* na rede e que limitam a extensão da hierarquia, porém a fragilidade e virtualidade dos elos no contexto das redes podem incentivar as organizações a expandirem suas atividades para além dos limites. Argumenta-se que nesta variável a necessidade de coordenação

indica a presença relativa de um staff central e um certo grau de formalização da rede, possibilitando assim o surgimento da liderança.

A complexidade das atividades interdependentes antecipa os arranjos organizacionais e, nesse âmbito o grau de centralização ou assimetria no controle de recursos (informação e *know-how*) é indicado a partir das diferentes organizações que participam do processo. Mas qualquer arranjo de redes e forma de cooperação deve ser sustentado por uma estrutura de negociação, ressaltando-se o papel dos custos de transação, reiteradas vezes utilizado para marcar o relacionamento entre as diferentes organizações no seu interior, assim como o impacto econômico das transações no desempenho da rede. Essa preocupação com custos de transação no interior de redes econômicas tem a finalidade de gerar e analisar os resultados quantitativos, porém essa perspectiva também tem-se difundido nas redes sociais, historicamente orientada para resultados qualitativos.

Numa situação ideal, de seus recursos, as firmas seriam perfeitamente complementares e o jogo seria totalmente cooperativo, mesmo uma especificidade muito alta de recursos poderia não levar a problemas de oportunismo e a uma necessidade de estrutura de coordenação (GRANDORI e SODA, 1995, p.189).

Essa perspectiva da dependência de recursos é muito importante nos estudos sociológicos sobre redes, considerando-se, como exemplos, *joint-ventures*, entrosamento entre diretores, associações e cartéis, redes sociais e pessoais, pois uma outra dimensão apresentada à dependência de recursos é a manipulação estratégica de transações e jogos, objetivando a mudança no relacionamento de interdependência para sua própria vantagem, exemplificado pelas associações de firma em indústria relativamente fragmentada para lidar com suprimento concentrado ou setores distribuídos (HUGGINS, 2000; WILLIAMS, 1998; GRANDORI e SODA, 1995)

O envolvimento institucional tem sido destacado na formação de estruturas cooperativas contingenciais para a maior parte das instituições sociais em que os relacionamentos estão embutidos, de que são exemplos os sistemas legal, bancário, político e a estrutura do mercado de trabalho que Granovetter (1983, 1985) chama de *envolvimento social* mais do que *envolvimento cultural*. Granovetter (1983) reiteradamente argumenta que as relações econômicas entre as formas realizam-se dentro do tecido de relacionamentos sociais anteriores, sendo que esse tecido limita-se a dirigir e formatar o relacionamento econômico a ser desenvolvido. O autor considera isso importante para as redes interfirmas.

E isso ratifica a idéia de que as redes formam-se primeiro por pessoas e depois por organizações. Nesse sentido, a rede pode funcionar como *locus* para testar a correlação de forças, uma vez que a eficiência e a eficácia não são suficientes para justificar as estratégias comportamentais usadas na rede em virtude da possibilidade de ocorrência de mecanismos que viabilizam a reprodução das elites e da classe dominante.

Para Grandori e Soda (1995) a teoria da rede social está orientada para a pesquisa do pequeno grupo. Nesse sentido, os autores desconsideram as redes sociais como espaços organizados fora do ambiente fabril, e ratificam esse posicionamento ao informar que os estudos de rede social também podem ser encontrados em estudos particulares referentes a:

- a) emergência e mudanças nas estrutura informais;
- b) fronteiras de redes; processo de cooptação corporativa;
- c) entrelaçamento de gestores;
- d) padrões de relações entre pequenas organizações.

Lembrando que se devem destacar os estudos relacionados à posição individual das organizações dentro de uma rede, haja vista que resultados relacionados às redes interfirmas

têm sido alcançados pelo uso de clássicas categorias abstratas da análise de redes, centralidade e equivalência estrutural, pois “a análise de rede social tem focalizado a dinâmica endógena e a estrutura particular da rede, num certo tempo com um prognóstico da futura evolução do sistema” (GRANDORI e SODA, 1995, p.192).

As perspectivas da estratégia, no campo da administração, para a coordenação de rede têm sedimentado argumentos oriundos das abordagens econômicas, sociológicas, da psicologia social e da teoria da organização. Porém a área da política, no contexto da administração e dos negócios, tem-se desenvolvido sob a denominação “alianças estratégicas”. Apesar de tudo, em termos de variar os antecedentes em redes, uma abordagem especial tem-se aproximado da visão da dependência de recursos, segundo Grandori e Soda (1995). Estes autores destacam que, dentro da perspectiva gerencial, no segmento do marketing industrial, um grupo sueco inclinou-se para a análise socialmente orientada acerca das redes, analisando principalmente os aspectos das trocas nas redes interfirmas e a dinâmica das redes mais do que suas formas estruturais. Nesses estudos, enfatizou-se o papel das habilidades individuais e de empreendedorismo. Em virtude destas considerações, as redes podem, em determinado momento, apresentarem-se como um paradigma novo para as novas relações que se constroem e, segundo Morgensztern e Slama (1991), estas relações estão caracterizadas da seguinte forma:

- a) as relações estruturais têm um princípio mais poderoso que os atributos pessoais dos membros do sistema, porque consideram-se os processos sociais como a soma de atributos;
- b) as normas resultam das posições dentro dos sistemas estruturais de relações sociais, visto que as normas e os valores são interiorizados segundo a posição estrutural dos indivíduos que agem mecanicamente;

- c) as estruturas sociais influenciam as relações duais, logo a reciprocidade é realizada de forma mais equitativa sobre o conjunto de redes, que ao seio de cada relação particular que a comporte;
- d) os sistemas sociais funcionam com o terreno das redes, porque os membros das redes pertencem a múltiplos círculos sociais, constituindo a trama dos sistemas sociais.

É importante ressaltar que as características a e b reforçam o estruturalismo e colocam o grupal acima do individual, no sentido de poder exercer o controle de forma mais efetiva.

Considera-se que a rede agrega em si diversos mecanismos de coordenação, presumindo-se que duas ou mais empresas-mães (visando a conduzir atividades conjuntas de criação, ter e gerenciar uma terceira empresa, compartilhar custos, etc.) necessitem da variedade de mecanismos de coordenação, destacando-se: comunicação efetiva, tomada de decisão conjunta e processo de negociação para o equilíbrio da agenda de capital. Isso implica um equilíbrio na rede (meio a meio) tal qual uma simetria de aliança, por não existir uma firma que faça a coordenação central, embora a coalizão de poder dos parceiros precise estar equilibrada.

As redes caracterizam-se também por possibilitarem as complementaridades técnicas, embora seja preciso estar atento para as causas da falência das redes que decorrem de: pobre análise do parceiro com o qual se articulará, em virtude da pressa em realizar um negócio; distância psicológica entre os parceiros que apresentam dificuldades de realizarem aproximações interpessoais; difícil progressão de carreira, uma vez que ocorre um achatamento da pirâmide hierárquica por causa do discurso de que é preciso fazer mais com menos e, desenho do sistema de incentivos que apresente quais serão, efetivamente, os ganhos de todas as partes envolvidas. Neste sentido, o sistema de comunicação influencia o contexto da rede, pois mesmo sendo primordial ao funcionamento de qualquer ambiente organizado, o

ambiente de redes tem baixa tolerância ao formalismo decorrente de regulamentos ou procedimentos, Então, a comunicação que migrará no respectivo sistema de informação está diretamente mais identificada a pessoas (SANTOS, 1996).

A ecologia organizacional, que estuda as relações interfirmas, tem-se direcionado para o estabelecimento de taxas de sobrevivência das organizações em redes, comparando-as com aquelas isoladas, e tem obtido evidências positivas de que as redes, em qualquer formato, interferem nas chances de sobrevivência de firmas. Essa observação sobre a falência das redes lança questionamentos sobre a influência ou não do líder desse processo, e isto não tem sido respondido adequadamente. Visto isso, acreditamos que esse assunto pode ser objeto de outra pesquisa acerca das redes organizacionais.

Para Grandori e Soda (1995), as relações simétricas, as ligações entre as organizações são formadas inicialmente por contatos entre empreendedores e gerentes, uma rede pessoal, posto que são mais importantes para a manutenção das redes entre as organizações. Por exemplo, a inter-relação entre diretores representa, segundo os autores, formas de redes sociais, por envolver comunicação, decisão conjunta, papéis de conexão formalizados e controle social.

Já as relações assimétricas, segundo os mesmos autores, referem-se a coordenações entre redes verticais ou interdependências transacionais entre organizações, ao passo que a antiga versão horizontal de redes sociais era freqüentemente conectada com interdependências horizontais, mas a rede *per si*, no sentido da coordenação, não se realiza por contratos.

O fornecimento de produtos é uma forma de rede organizacional, por incluir o suprimento de materiais para outras organizações, havendo uma firma central que mantém direito de propriedade, transformando as demais no local da produção final. Esse arranjo é geralmente encontrado no setor têxtil e de confecções, em que a coordenação recíproca e controle entre as organizações são usualmente acompanhados por relações de autoridade,

sendo o seu formato similar à constelação, em que a filiação vertical das organizações é coordenada informalmente por uma firma que controla a competência crítica e incertezas.

A criação dos vínculos de amizade, dependendo do tipo de rede, apresenta-se como importante para estimular a rede e também mantê-la. As pessoas buscam um relacionamento mais próximo como apoio e suporte para o desenvolvimento próprio, pela troca de experiências, e para contribuir para a manutenção da rede. Esses vínculos de amizade estreitam as relações e possibilitam maior intercâmbio de idéias.

A migração da informalidade para a formalidade se coloca de forma imperativa, seja por uma estratégia, seja por determinismo. Essa formalidade, num estágio mais avançado da rede, transforma-se numa instituição

A tipologia refere-se às diferentes visões acerca da estrutura: não piramidal, alternância de comando, alternância de comando pela experiência, hierarquia em equipe e a própria verticalização. Poderíamos dizer que há uma graduação da utopia até o real vivido. Existe um desejo, um esforço para que haja nas redes uma horizontalidade, porém o cotidiano, marcado pela historicidade, retroage à verticalização, ao tradicional, mas o importante são as tentativas de incorporar uma prática diferenciada.

A negociação surge de forma sutil nesse debate sobre a estrutura hierárquica. Entre a utopia (democracia) e o real vivido (verticalização), existe um jogo de negociação para aproximar-se da primeira. A negociação segue sorrateiramente no dia-a-dia dos indivíduos atuantes na rede, no sentido de se fazerem atores e não seguidores.

Conforme comentamos no início dessa tese, o termo “rede” se metaforiza e essa metáfora muito utilizada no momento atual, tem-se popularizado em correntes paradigmáticas (COOKE e MORGAN, 1993; KARLSSON, 1994), sociedade em rede (CASTELLS, 1996), redes econômicas (KARLSSON e WESTIN, 1994). Ainda assim, Huggins (2000) chama a atenção para as redes interfirmas, em função do crescente interesse acadêmico por esse tipo de

rede, evidenciado por dois fatores: primeiro, o crescente conhecimento e preocupação com os estudos sobre os processos de reestruturação que vêm ocorrendo nas maiores corporações e, nos anos mais recentes, caracterizados por terceirização, redução da estrutura, reengenharia e produção enxuta, presentes em multinacionais, sobretudo naquelas que têm se articulado em redes interfirmas, definidas como alianças estratégicas. Outras formas de estruturação são as transformações de setores (órgãos internos das organizações) em unidades de negócio independentes, assim como a instituição de relacionamentos mais colaborativos com os fornecedores.

Segundo, a popularização dos espaços definidos como distritos industriais, geralmente relacionados a pequenas e médias empresas, propõe um relacionamento de colaboração intensiva em rede para sistemas locais produtivos, estimulando a prosperidade econômica. Embora haja uma crença de que esse sistema desafia o tradicional paradigma fordista de produção, não acreditamos nisso, pela possibilidade de haver um exacerbamento do fordismo durante a sua aplicação.

Outros aspectos que despertam a academia são as mudanças estratégicas de foco e a redução do ciclo de inovações tecnológicas que incitam as firmas a aumentarem o acesso a novos mercados e habilidades (HUGGINS, 2000) pelo aparato das redes organizacionais.

Segundo Granovetter (1985), a ação econômica não é o agregado da ação isolada de um indivíduo, porém é superior ao envolvimento em relacionamentos sociais. Neste caso, o envolvimento refere-se ao fato de que todas as ações, econômicas ou sociais, são afetadas pelas relações diádicas dos atores e a estrutura total das suas redes de relações, sendo que a equidade, lealdade e tradição são classificados como noções não econômicas. Estas noções partem de uma perspectiva econômica padrão e são vistas como imposições para eficiência das trocas. Para Powell (1990), as redes não embutem critérios explícitos de mercado, nem o paternalismo familiar da hierarquia, sendo dependente de recursos controlados por outro. O

pressuposto básico das redes de relacionamento, é que existem ganhos disponíveis numa fonte de recursos, porém Huggins (2000) contra-argumenta que, em virtude da natureza do envolvimento, a importância das influências não econômicas (verdade, confiança, palavra, etc.) torna-se problemática porque tendem a comprometer o resultado esperado para uma rede: eficiência e eficácia.

Quando se trata da questão da cooperação, temos a contribuição de Oliver (1990) que, após sua pesquisa sobre determinantes das relações interorganizacionais, evidenciou cinco contingências para o estabelecimento ou manutenção dessas relações:

- a) *Assimetria*, quando as organizações são motivadas para controlar outras organizações e para preservar sua autonomia em relação a estas;
- b) *Estabilidade*, quando as organizações tentam reduzir a incerteza ambiental a partir de relações com outras organizações;
- c) *Eficiência*, quando as organizações procuram economizar nos custos de suas transações com outras organizações;
- d) *Legitimidade*, quando as organizações tentam justificar suas atividades e saídas ao ambiente institucional, e também serem vistas como seguidoras da lei e socialmente responsáveis;
- e) *Reciprocidade*, quando as organizações perseguem conjuntamente um alvo comum ou objetivos mutuamente benéficos.

Essas contingências podem ou não ser afetadas pela liderança ou estilo de liderança praticado, porém as contingências evidenciadas pelo autor negligenciam o aspecto da liderança e privilegiam a eficiência e eficácia, desconsiderando que as relações interorganizacionais decorrem de relações pessoais.

Loiola e Moura (1996) alertam também para dois aspectos importantes nas redes do ponto de vista do plano técnico-operacional: o primeiro, caracterizado pelo fluxo unidirecional, definido por pontos de origem e destino, sendo que na origem está a fonte geradora do fluxo, configurada como ponto central (ex.: rede de energia elétrica). E segundo, pela interconexão entre pontos e elementos que caracterizam redes multidirecionais. Nesses casos, não há necessidade de um centro propulsor para o funcionamento do fluxo (ex.: redes de computadores, Internet).

Essas caracterizações até agora apresentadas evidenciam a multiplicidade de redes existentes, sendo que, para efeito de desdobramento nos concentraremos em dois tipos de redes: as redes econômicas, incluindo aí toda articulação que envolve empresas privadas, e as redes sociais, com suas práticas de sentido mental, em virtude da racionalidade substantiva que evita a orientação apenas por questões econômicas. A opção em trabalhar esse dois tipos deve-se ao fato de apresentarem, conforme descrição a seguir, características distintas de uma em relação à outra no que se refere à racionalidade e seus efeitos no exercício da liderança.

2.2. As redes econômicas

No âmbito das firmas, a organização de rede é um recurso institucional básico para lidar com os sistemas de inovação, concorrência, estratégia, distribuição entre outros. Nesse sentido, as redes são consideradas como formas de interpenetração de mercado e organização e, por isso, enfatiza-se a importância do relacionamento de cooperação entre firmas como uma chave de ligação do mecanismo de configuração de redes econômicas⁷. Por essas redes adquirem-se experiências, aprendizagem sobre os clientes e fornecedores, escopo para variadas aplicações e experimentações, redução do investimento e do esforço em técnicas de

caráter irreversível no curto prazo. Nesse ambiente, as redes são definidas, segundo Freeman (1991), como ligações próximas, selecionadas e explícitas, envolvendo parceiros preferenciais, num dado contexto de firmas em complementaridade e relacionamento mercantil, objetivando a minimização de incertezas. Fomenta-se a expansão da tecnologia para empresas sem familiaridade com a mesma, tendo a colaboração como forma de agilizar a capacitação tecnológica, implicando largos investimentos de capital e tempo

A rede econômica apresenta um custo de risco alto e específico, o que dificulta a sua reversão por causa do elevado grau de sofisticação e custo de desinvestimento. Em redes de alianças estratégicas ou aglomerações, são formadas barreiras à entrada de futuros concorrentes, produtos substitutos, assim como buscam garantir a exclusividade sobre os direitos da tecnologia desenvolvida em rede. Caso as barreiras criadas não funcionem, os custos de entrada para os futuros participantes serão bem menores do que aqueles para os pioneiros da rede. O número de participantes da rede tende a se tornar estável pela dificuldade de reversão dos custos de implantação da rede e escolha tecnológica, porque, tendo desenvolvido uma inovação com um parceiro, a tendência é a de inovar muitas outras vezes para conseguir reduzir os custos de transação logo depois do sucesso da inovação inicial (DeBRESSION e AMESSE, 1991). A rede não elimina completamente os riscos e as incertezas, mas reduz drasticamente as incertezas de mercados secundários, as incertezas comportamentais resultantes de oportunismo, assim como os comportamentos oportunistas e, em função desses aspectos considerados vantajosos, as alianças interorganizacionais, segundo Das e Bing-Sheng Teng (1997), têm crescido mais que 25% anualmente nos últimos anos.

O desenvolvimento da inovação tem grande importância para as redes formais, embora as informais sobressaiam com predominância em função das relações construídas entre os atores com uma articulação mais fluida e flexível. Segundo DeBresson e Amesse (1991), na

⁷ Incluímos nesse grupo: *joint ventures*, licenças, alianças estratégicas, associações comerciais, terceirização, canais de marketing, gerenciamento de contratos, subcontratação, compartilhamento de produção e colaboração

indústria petrolífera, química e elétrica, por exemplo, há compartilhamento de patentes, licenças e intercâmbio de *know how* de tecnologias entre firmas, por longo tempo. Para eles, a inovação consiste na combinação de novas técnicas, mas a rede provê a flexibilidade para explorar oportunidades pela recombinação de vários elementos, e isso se dá pela irreversibilidade dos investimentos limitados que proporciona flexibilidade, permitindo a cada membro uma maneira de melhor explorar as oportunidades de recombinação. Assim, Debresson e Amesse acreditam que a rede é a forma requerida para assegurar o sucesso de uma inovação e também a redução dos custos. Devido a isso, concordamos que o comportamento da firma não pode ser entendido separadamente do de clientes, fornecedores, trabalhadores qualificados e *inputs* de pesquisas, pois tudo isto constitui o ambiente da firma, inclusive a forma como a liderança é vista por esses membros.

A operacionalização da rede econômica está vinculada, também, a alguns sistemas de controle para os quais Butera (1994) identificou quatro tipos básicos:

- a) as redes *hierárquicas*, em que firmas de tamanho grande ou médio (por exemplo as montadoras de automóveis) descentralizam ou terceirizam processos e serviços de manufatura, subcontratados que podem fornecer também a outros clientes e operar além do controle econômico, legal e organizacional da firma central, porém esta os afeta econômica e organizacionalmente;
- b) a rede *solar*, em que as firmas independentes, muito reduzidas em pessoal e instalações físicas, atuam em torno de um agente estratégico (por exemplo, Nike, Benetton), e usualmente vendem através de um sistema de *franchising*. Apesar deste extremo grau de externalização de operações, as atividades de marketing, manufatura estratégia e recursos-chave (finanças, imagem, marca) permanecem sob o controle do

agente estratégico, o qual manipula a rede via elementos importantes como logomarca, produto, marketing, logística, informação em rede e *lay-out*;

c) redes de *trocas*, em que organizações diferentes são centrais em momentos diferentes, como as cooperativas de consumidor em que a influência pode-se deslocar entre a associação central e os fornecedores principais;

d) redes *centralizadas* cujos membros (empresas de tamanho pequeno e médio) criam estruturas coletivas compostas como distritos industriais, sistemas regionais e parques de ciência e tecnologia, agregando firmas que atuam no mesmo ciclo de negócio; geralmente não têm laços financeiros nem organizacionais, e raramente executam acordos formais, mas têm poderosos sistemas operando de forma interconectada na mesma área de negócio ou na mesma tecnologia; os membros podem estar competindo entre si, mas também “cooperando”⁸ e compartilhando recursos. Este formato assemelha-se à rede privada que estudamos, pois a sua localização funciona como elemento impulsionador, haja vista que em outros pólos petroquímicos, com localização dispersa, não se verifica a articulação em rede.

Visando a sugerir as maneiras em que as diferentes estruturas das redes interorganizacionais podem afetar a cooperação entre membros da rede é que Williams (1998) construiu uma relação entre as cinco contingências de Oliver (assimetria, estabilidade, eficiência, legitimidade e reciprocidade) e os tipos de rede de Butera (hierárquica, solar, centralizada e de trocas), conforme QUADRO 5. esse cruzamento matricial possibilita ao leitor analisar de forma mais integrada as características que se especificam em cada rede.

⁸ Aspas nossas.

QUADRO 5

Relação entre estrutura e contingências em rede interorganizacionais

Contingência	Tipos de Redes			
	<i>Hierárquica</i>	<i>Solar</i>	<i>Centralizadas</i>	<i>Trocas</i>
<i>Assimetria</i>	Grandes firmas, subcontratação, autonomia	Firmas estratégicas, autonomia local	Propriedade compartilhada	Centros móveis
<i>Estabilidade</i>	Grandes firmas	Firmas estratégicas	Domínio	Múltiplas origens
<i>Eficiência</i>	P e D, escala	Marketing	Recursos compartilhados	Flexibilidade
<i>Legitimidade</i>	Grandes firmas	Firmas estratégicas	Consenso do domínio	Contestada
<i>Reciprocidade</i>	Objetivos complementares nos negócios, informação compartilhada, inovação	Objetivos complementares nos negócios, imagem global, inovação	Negócio complementares e domínio de objetivos, inovação	Negócio complementares e domínio de objetivos, inovação

FONTE - Williams, 1998, BPS:A4

Apesar dessa análise, DeBresson e Amesse (1991) nos lembram que não se tem estudado de forma mais consistente as causas das falências das redes, que podem acontecer se houver divergências de estratégias e poder, incompatibilidade de propriedades ou mesmo a persistência de comportamentos oportunistas. Uma das soluções indicadas para impedir o processo de falência de uma rede é a exclusão do componente(s) fraco(s) quando se considera que está impossível evitar o engessamento dos limites do sistema técnico, porque, segundo DeBresson e Amesse (1991), nenhuma empresa, grande ou pequena, terá condições de inovar sem estar envolvida em alguma rede, visto que ao menos metade (50%) do valor intrínseco de cada produto vem dos fornecedores externos.

Por outro lado, a falência das redes pode também ser evitada se forem superadas, na fase inicial, as barreiras ao desenvolvimento de redes interfirmas, conforme Huggins (2000, p.93) identificou em sua pesquisa realizada no *Training and Enterprise Councils* (TEC - uma parceria entre organizações públicas e privadas na Inglaterra):

- a) Falta de tempo dos gerentes/*staff* e de recursos entre as firmas;
- b) Falta de consciência/percepção das firmas em relação aos benefícios;

- c) Falta de recursos e tempo para as firmas pontuarem suas necessidades e acessos apropriados aos parceiros;
- d) Temor das firmas acerca da posição/confidencialidade do compromisso competitivo;
- e) Falta de interesse das firmas;
- f) Barreiras geográficas;
- g) Competição oriunda de outros provedores locais ao oferecerem serviços/produtos similares;
- h) Indisposição das firmas para compromissos a longo prazo

A supressão dessas barreiras é de primordial importância para evitar que a rede nasça com a sua morte anunciada. Independentemente do contexto industrial, manufatura ou de serviços, em que se manifestem, essas barreiras demandam uma liderança que consiga minimizar seus efeitos, assim como estabelecer uma nova ordem.

Grandori e Soda (1995) interessaram-se pelos modos de organização da atividade econômica, coordenação e cooperação interfirmas, uma vez que esses modos de coordenação estão estruturados entre unidades organizacionais especializadas que consideram como problema central o equilíbrio entre diferenciações e integração na estrutura da organização, pontuando a existência de duas caracterizações nas redes: a primeira define como rede de interorganizações, “intermediária” ou “híbrida”, as formas da organização da atividade econômica em relação a mercados e firmas. A segunda contraria esta visão e mantém que a rede é um 'terceiro tipo' de arranjo organizacional, com características e propriedades específicas e qualitativamente diferentes daquelas relacionadas a mercados e firmas. Ainda assim, Grandori e Soda (1995) apresentam duas propriedades da coordenação organizacional inter-firma:

- a) além de a rede interfirma ser um modo de regulação interdependente entre firmas, diferente da agregação dessas unidades no interior da firma isolada e da coordenação pelos sinais do mercado (preços, movimentos estratégicos, , etc.), a rede está baseada num jogo cooperativo de comunicação entre parceiros específicos;
- b) os atributos de uma rede - processo de coordenação e estruturas que uma coalizão interfirmas pode empregar - não são necessariamente “intermediários” em respeito àquelas firmas e mercados (demarcados pela abordagem do “mercados e hierarquias”), mas podem não ser únicos porque têm misturas e intensidade diferentes em ambos: firmas e mercados.

A rede privada analisada para esta pesquisa, o Pólo Petroquímico de Camaçari/Bahia, apresenta classes de custos de produção dentro do regime tecnológico utilizado, e segundo Grandori e Soda (1995), referem-se a aspectos econômicos, como:

- a) *a economia de especialização e experiências* que, num contexto de interdependência significativa de uma rede de firmas separadas, pode ser superior a uma empresa integrada, como no caso da subcontratação; e no Pólo Petroquímico de Camaçari há um uso intenso de subcontratos para maximizar as interações e reduzir custos;
- b) *a economia de escala* relaciona-se à formação de uma coalizão de *pool* de recursos objetivando o fornecimento de serviços comuns, seja no acordo horizontal, seja numa produção conjunta, porém esse recurso é pouco utilizado no Pólo Petroquímico de Camaçari, em virtude da existência de empresas que

competem entre si, bem como empresas de segmentos industriais diferenciadas;

- c) *a economia de escopo* pode ser a base para a formação de acordos na utilização conjunta de equipamentos ou know-how, e no Pólo Petroquímico de Camaçari há uma intensidade na economia, apesar da competição, principalmente nos momentos de acidentes operacionais.

Observamos que esses aspectos econômicos constituem variáveis importantes para o desenvolvimento da liderança, porque orientam e definem racionalidades no interior das redes. Uma análise mais abrangente da diversidade dos tipos de redes possibilitaria uma melhor avaliação das estratégias utilizadas, para em seguida perguntar se as firmas devem cooperar ou competir (WILLIAMS, 1998). Porém esta pergunta deverá ser refeita para questionar: a) em quais circunstâncias devem ser perseguidas estratégias competitivas ou cooperativas? b) quando as firmas devem cooperar ou competir e com quem? c) qual o composto estratégico ótimo para que uma firma adquira o equilíbrio apropriado entre colaboração e competição, integrando-os de modo a evitar outros compostos potencialmente concorrentes? (BURTON, 1995).

Qual o impacto da liderança sobre as respostas a estas perguntas? Será que a liderança exerce alguma influência ou apenas realiza as demandas do mercado?

Segundo Williams (1998), a cooperação é uma condição necessária, mas não suficiente, para a sobrevivência e o sucesso de uma rede interorganizacional, mesmo porque as estruturas de coordenação e controle dessa rede não explicam tudo sobre a cooperação entre seus membros. Por exemplo, a complexidade da tarefa pode exceder as potencialidades colaborativas de seus membros (ALTER e HAGE, 1993; SINGH, 1997), assim como a

cooperação é influenciada pelas variáveis pessoais, interpessoais e estruturais (DICKSON e WEAVER, 1997; OSBORN e HAGEADOORN, 1997; SAXTON, 1997).

Olson (1999) argumenta que as empresas participantes de um grupo “fechado” desejam ao máximo uma quantidade pequena de empresas no grupo, e há sempre um olhar de desconfiança em relação a outra, por temer que ensaiem empurrá-la para fora do setor industrial. É imperativo que cada empresa, antes de qualquer decisão, pondere se haverá uma “guerra de preços” ou uma “briga de foices”. Isso implica que cada empresa participante seja sensível às outras empresas do grupo e considere as reações que manifestem em relação a qualquer ação em curso.

Mazzali e Costa (1997, p.122) ressaltam que as décadas de 80 e 90 foram marcadas por grandes transformações devidas às inovações tecnológicas, reestruturação do comércio e das relações internacionais de poder. Nesse cenário de mudanças nas relações entre as empresas, destacam-se, segundo os autores: a) novas relações emanadas do processo de externalização/terceirização de atividades, por parte das grandes empresas, voltadas, de modo particular, para o “enxugamento” da estrutura administrativa e conseqüente redução dos custos fixos; b) estreitamento de relações e estabelecimento de interações sistemáticas, por parte das “empresas-núcleo”, com seus fornecedores, distribuidores e clientes, cuja tendência é a consolidação de padrões estáveis de relacionamento, assentados em um processo de seleção/exclusão; c) consolidação de alianças estratégicas entre empresas concorrentes originárias do país e/ou de outros países, pertencentes ao mesmo domínio de atividades ou procedentes de domínios distintos que, de modo geral, se aliam, buscando integrar “competências complementares”, visando à conquista de mercados externos, à ampliação do mercado interno e ao acesso às novas tecnologias.

Com esse cenário, os autores afirmam tratar-se de um terreno de interdependências que extrapolam as simples relações de compra e venda, porque incluem:

a) necessidades e restrições comuns, em termos de recursos, preferências, pontos de estrangulamentos e problemas técnicos; b) desenvolvimento e compartilhamento de informações, seja de natureza científica, seja em decorrência de aspectos ligados à produção e à comercialização; e c) interação entre estratégias. (MAZZALI e COSTA, 1997, p. 122)

Para eles, as redes são arranjos organizacionais que utilizam recursos e envolvem a gestão das interdependências de várias empresas, propiciando contextos em que emergem as externalidades dinâmicas de valor monetário tecnológico, assim como complementos e fenômenos cumulativos, principalmente nas competências dos agentes econômicos que estimulam redes verticais e horizontais.

Consideram, ainda, a organização industrial como o *locus* das relações dos agentes econômicos, privilegiando a cooperação que fundamenta a noção de rede, pois é necessário buscar complementaridade em outras empresas ou organizações, e essa complementaridade inibe comportamentos oportunistas, por ser impossível possuir especialização em todas as áreas. Por isso acreditam que a organização em rede destaca-se como modelo apropriado para gerir as irreversibilidades (MAZZALI e COSTA, 1997, p.134).

Em função dos custos relacionados à reestruturação organizacional, incremento tecnológico e acréscimo de competências, elementos que constituem o processo histórico de uma organização, concordamos com Mazzali e Costa ao afirmarem que a “economia dos custos de transação tem dificuldades em visualizar a empresa como uma entidade histórica distinta, cuja marca é a especificidade de suas competências” (MAZZALI e COSTA, 1997, p.135) pelo fato de envolver-se mais com a transação em si do que com o *locus* (a organização). Deve-se colocar em pauta que a organização apresenta evolução vertical em decorrência do acúmulo de experiência e conhecimento.

Na crítica à economia dos custos de transação, Mazzali e Costa salientam que há um desprezo das expectativas do comportamento oportunista, da aprendizagem e da duração do relacionamento entre as partes.

Em síntese a teoria da economia dos custos de transação constitui-se em um exercício de análise estática comparativa das diferentes alternativas de gestão, mercado, hierarquia e formas híbridas insuficientes para tratar com os problemas atrelados aos fenômenos da aprendizagem e da inovação no interior e entre empresas (MAZZALI e COSTA, 1997, p.136)

E isso conduz à idéia de “rede” como forma de levar a organização à aprendizagem e à inovação, assim como força a liderança, nesse contexto, a buscar uma forma diferenciada de acontecer para conseguir fazer a rede funcionar.

A possibilidade da flexibilidade nas redes instala uma funcionalidade estrutural que permite o aprofundamento da cooperação, sendo que para Casaroto (1998) existem aspectos da cooperação a serem considerados, quando ela não exige uma única liderança, ação de sincronia total, ausência de conflitos ou negação dos interesses. Entretanto, a cooperação necessita de troca de informações e idéias, visão estratégica, áreas de atuação e análise de problemas. A conclusão dos autores é que a cooperação significa ausência de individualismo e presença de tolerância, conforme está ilustrado no QUADRO 6:

QUADRO 6

Aspectos da cooperação

COOPERAÇÃO	CONTEÚDO
<u>não demanda</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ união de todos atrás de uma liderança; ▪ uma ação totalmente sincronizada em conjunto; ▪ ausência de conflitos entre parceiros; ▪ negação de interesses divergentes .
<u>necessita de</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ troca de informações entre várias empresas; ➤ estabelecimento de um intercâmbio de idéias; ➤ desenvolvimento de visão estratégica; ➤ definição de áreas de atuação; ➤ análise conjunta dos problemas e solução em comum.
<u>ainda significa</u>	<ul style="list-style-type: none"> • abandonar o individualismo; • saber tolerar, ceder; aceitar que o concorrente é um semelhante;

	<ul style="list-style-type: none"> • banir as expressões do tipo: "Cada um por si, Deus por todos."; • banir a máxima da concorrência perfeita: "Todos contra todos ".
--	--

FONTE - Adaptado de Casaroto, 1998, p.37.

A concepção de redes aborda o conjunto de empresas cujos produtos/serviços podem ser desenvolvidos ou transacionados. Esse ambiente possibilita o incremento tecnológico, contribuindo para o desenvolvimento local, principalmente se envolver instituições de pesquisa. Para Casaroto (1998), o Estado deve estar presente e não atuar solitariamente, mas como um catalisador das várias instituições que possam interagir e cooperar. Portanto, cabe-lhe identificar os atores locais facilitadores do desenvolvimento da rede e também hábeis para mantê-la no longo prazo, sobretudo na geração de projetos que desenvolvam o local. Isto porque as políticas industriais para o local dependem de redes de relações que consolidem a integração entre os atores e permitam o acréscimo de conhecimento, assim como o sentimento de identidade. Para ele, os gerentes de projetos deveriam portar as seguintes características e funções:

- a) capacidade de elaborar projetos e estudos de viabilidade;
- b) conhecimento da economia industrial, finanças e empresas;
- c) conhecimento ou experiências em administração pública;
- d) conhecimento do contexto institucional e das possibilidades de financiamento locais;
- e) competência gerencial e operativa no campo específico de ação do projeto.

Um cuidado especial deve ser tomado na escolha do gerente do projeto, pois ele gerenciará não apenas o grupo tarefa, mas todo o esforço da empresa ou grupo de empresas. Deve ter as qualidades de solucionador de conflitos, integrador e coordenador. Deve ter orçamento definido e ascendência total sobre os membros do grupo tarefa, incluindo premiação e castigo (CASAROTO, 1998, p.77).

Observamos que Casaroto percebe a necessidade de haver um gestor da rede que, em princípio, apresente as qualidades acima listadas. Não fizemos, até o momento, nenhuma abordagem que envolva efetivamente as dimensões que afetam a liderança e/ou o gerente. E

em nenhum momento há referência à liderança ou até mesmo às pessoas envolvidas na rede, em virtude de uma concentração, sem centralização, que sobrecarrega administrativamente os pequenos grupos de trabalho com tarefas diversas, sendo isso uma característica freqüente da reorganização empresarial.

O fato é que a grande empresa tem em seu poder um quadro mutante de empresas dependentes, repassando a elas a culpa pelas quedas no ciclo dos negócios ou responsabilizando os parceiros mais fracos (que são espremidos com mais força) pelos fracassos de produtos. Esse modelo representa as ilhas de trabalho que ficam distantes do continente de poder.

2.3 As redes sociais

Visando a atender a objetivos variados, as redes sociais mobilizam recursos de dupla origem: um, que é gerado pelo tecido social das comunidades, no sentido americano da vizinhança e proximidade geográfica; e o outro, que é gerado por um tecido social alargado: associações, clubes, família e aliados geograficamente afastados. Porém as conseqüências, por atender a diversos recursos cobiçados, dependem de diferentes modelos de elos e de suas localizações nas redes. Tais conseqüências atribuem à rede social diferentes papéis, conforme Deroy-Peneau (1991): promoção no trabalho pela rede de relações pessoais, ativismo político pelos grupos de pressão, suporte social por especular-se que as características das redes de um indivíduo podem afetar significativamente sua saúde, longevidade e bem-estar, paz e proteção social quando reintegram na sociedade as pessoas marginalizadas, aquisição de experiências, contestação dos tradicionais canais de comando no mundo da gestão e mobilização social pelos canais de relacionamento entre amigos, colegas, etc.

Por causa desses diferentes papéis, na perspectiva de Deroy-Pineau (1991), ratifica-se a idéia de que a rede representa uma forma organizacional particularmente adequada para assegurar as ligações produtivas sem sobrecarga estrutural. Então, é preciso salientar que o estudo das redes organizacionais não pode ocorrer de modo isolado, distanciado de outros métodos das ciências sociais e econômicas, por derivar do uso crescente dos resultados aproximados de teorias diferentes. Assim, ilustra-se a influência estrutural - para o estudo de redes - sobre a cultura e conclui-se que as associações sociais dependem da posição social e da ocasião de contato, pois os indivíduos não são unicamente influenciados por valores e normas, mas também pelas condições estruturais e vice-versa. Daí que Moergenztern e Slama (1991) acreditam nas redes como *locus* para desenvolvimento de ações alternativas, efetivação das práticas de rupturas ideológicas quanto à mudança e contrapoder, criação de espaço alternativo além dos poderes ou ao lado deles, utopia social e signo de luta, constituindo-se então, um desafio para a teoria das organizações em vigor, principalmente na construção de modelos gerenciais, porque as redes organizacionais enfrentam um outro grande desafio:

O fato de vários gerentes, acostumados a conviverem num ambiente de competição selvagem, não conseguirem gerenciar essas novas formas organizacionais, ou até, fazem com que a competição se estabeleça dentro das próprias redes organizacionais. A colaboração, reputação e confiança mútuas devem dirigir essa nova forma organizacional. Apesar de existir um número considerável de conceitos gerenciais que possam ser aplicados no caso das redes organizacionais, cresce a necessidade de desenvolver conceitos próprios de gerência que lidam com os problemas específicos das redes organizacionais (PECI, 1999, p.14)

Assim, podemos dizer que as redes sociais apresentam uma proposta desafiadora não só para tópicos como cooperação, (re)integração, harmonia, trocas e relações, mas principalmente para a participação. Porque é no bojo da participação que reside a possibilidade de executar os tópicos citados, uma vez tendo-a claramente como um escopo absorvedor e de exercício da democracia ao inserir e ouvir todos os grupos participantes.

Randolph (1994) considera que essas redes sociais são novas por decorrerem de uma *nova* sociedade ou de *nova* articulação entre os diversos atores sociais no atual contexto capitalista, e ratifica sua opinião ao afirmar que o relacionamento entre o Estado e sociedade sofre modificações a partir da criação de redes de solidariedade, as quais se fortaleceram ppor causa das políticas neoliberais e com a proliferação das organizações não governamentais (ONG).

A contextualização dessas redes sociais refina-se e tende a deslocar-se para a parceria, que apresenta-se como indispensável entre os atores para o desenvolvimento do local ou da organização, adquirindo mais o espírito de cooperação que de controle, de defesa de interesses próprios ou apropriação de resultados. A parceria pode nascer da vontade de uma instituição ou de um ator líder que procura ampliar a sua ação e até mesmo exercer um certo controle sobre o ambiente de sua atuação. Para Delévaux e Gomez (1991), a parceria está marcada pela idéia da necessidade de trabalhar junto, multiplicar e de combinar os diversos atores implicados, representando diferentes níveis de organização ou de recurso. A parceria é também considerada como a possibilidade de compartilhamento dos recursos disponíveis entre as instituições ou pessoas relevantes das instituições, as quais reconhecem a necessidade de apelar para os recursos de outros para fazer frente aos problemas identificados, necessitando uma resposta coletiva, visto que a responsabilidade pela “solução de um problema é de cada uma das partes e não apenas de um só dos atores” (SANTOS, 1996, p.279).

Por ser também um sistema de relação firme, a parceria funciona como um circuito fechado (aproximado do modelo tradicional de organização técnico-administrativa) ou mais aberto (com fronteiras ilimitadas), e este esquema compreende um centro ou uma pessoa com parcerias iguais, desiguais, diferentes ou concepções não semelhantes na natureza dos laços entre os atores. Há nisso a necessidade de estabelecer as marcas que permitam aproximar as idéias de garantias, até mesmo de carta-contrato, balizando o funcionamento da parceria e a

partilha justa dos resultados mediante as condições de reconhecimento da legitimidade das estratégias de cada um, mediante também uma certa lucidez e transparência de comunicação, bem como a expressão clara de princípios dos meios de balanço e de avaliação. Conforme está apresentado no QUADRO 7, pode-se inferir que a parceria apresenta-se como institucional e a rede, como informal, assim como parceria e rede coexistem bem, sendo que, para fazer funcionar as parcerias, necessita-se das redes efetivas, pois a rede é o terreno da parceria e também do exercício de uma liderança, possivelmente, diferenciada.

Neste ponto, é necessário apresentar as nuances da rede e da parceria, no sentido de clarificar as suas peculiaridades, conforme mostra o QUADRO 7.

QUADRO 7

Rede x Parceria

REDE (anos 90)	PARCERIA (anos 80)
Representação ou participação dos usuários e articulação entre redes primárias e secundárias	Combinação de lógicas de estratégias, às vezes difíceis de conciliar
Informal	Formal
Elaborada sobre uma base de relações de escolhas e tende ao consenso (implicitamente)	Tem em si o conflito e permite a expressão do dissenso
Fomenta a geração de conflitos	Da capacidade de gerir os conflitos nasce a ação
Uma carne	Uma armadura
O terreno para as parcerias	Uma forma pouco estruturada, acordada, até mesmo institucionalizada, uma tentativa de rede

FONTE – Santos, 1995

A respeito da interconexão entre rede e parceria, quando nos referimos a Brasil, consideramos importante ressaltar (assim como se deve fazer para qualquer país) que a rede social encontra barreiras para a sua instalação e funcionamento no momento da articulação com o poder público em função da existência do que Chauí (2000) chama de *personificação na esfera pública*: quando o poder público é incorporado na esfera privada do indivíduo interessado nessa disfunção. A partir daí tem início a troca de favores visando a “conseguir alguma coisa” e assim constitui-se o âmago da personificação da esfera pública, desvirtuando as relações e conseqüentemente o direito alheio. Superar essa barreira no Brasil exige

determinação própria e uma imersão na lógica do personificador para conseguir neutralizá-lo. Chauí (2000, p.90-92) nos lembra que o hábito brasileiro de supor ser o autoritarismo algo inerente ao trato político o impede de perceber que o autoritarismo está intrínseco na sociedade brasileira e é justamente ela a geradora do autoritarismo político. A autora resume assim os traços marcantes desse autoritarismo:

- a) “As divisões sociais são naturalizadas em desigualdades postas como inferioridade natural em função da cópia da estrutura senhorial da Colônia, nesse bojo estão as mulheres, os pretos, trabalhadores, índios, imigrantes, idosos, diferenças de gênero e etnia e homossexuais.”
- b) “Os privilégios da lei para os “grandes” e a repressão para as camadas populares, decorrente das relações privadas ancoradas no mando e na obediência, com uma recusa tácita em operar os direitos civis e dificuldade para reconhecer os direitos substantivos.”
- c) “Em relação aos direitos há uma redução do espaço público e uma ampliação do espaço privado, consequência direta da não diferenciação entre o público e o privado no período da invasão, pois a Coroa deixou nas mãos dos particulares a tarefa de colonizar e assim começou a construção de uma relação de favor, clientelismo e tutela, com corrupção dos fundos públicos.”
- d) “Uma dominação exercida sobre os demais alicerçada num discurso nacionalista buscando solidificar um “caráter nacional” ou uma “identidade nacional” com o propósito de forjar a imagem de uma pátria ordeira, pacífica, indivisível e porque não dizer “cordeira”. Com isso as classes dominantes conseguiram manipular e bloquear o poder público, no sentido das ações sociais e direitos civis.”

- e) “O fascínio pelos símbolos de prestígio e poder vias títulos de nobreza ou até mesmo o de “doutor” demarcando assim uma distância social entre as classes e desclassificando o homem pobre livre.”

A inserção dessa análise de Chauí teve como objetivo enfatizar que o processo de construção de uma rede social, no Brasil especificamente, requer a construção de parcerias, sobretudo, no sentido de conseguir realizar seus objetivos. Muitas vezes, essas parcerias, necessariamente, envolverão acordos que podem colocar em questão os valores éticos.

Após essas considerações acerca das redes econômicas e sociais, é preciso refletir sobre o que impulsiona o funcionamento dessas relações nas suas particularidades, nos seus arranjos. Para nós, esse motor está nas racionalidades substantiva e instrumental que sustentam o desenvolvimento e a manutenção de cada um desses relacionamentos e também influenciam a construção de novas redes organizacionais. Entretanto, acreditamos que o sucesso das redes está limitado, de certo modo, pelo caráter institucional que tende a adquirir ao longo dos anos, sendo isso o nosso próximo de reflexão.

2.4 A interferência do institucionalismo

Em decorrência dos constantes conflitos entre os indivíduos, organizações e comunidades, são requisitadas algumas condições específicas para solucioná-los ou evitá-los. Primeiro, essas condições surgem em função da necessidade de assegurar os direitos dos envolvidos; segundo, por causa do surgimento do mercado, com suas imperfeições, apesar da insistência de alguns economistas em considerá-lo perfeito. Para mediar as relações conflituosas em torno de interesses específicos, estabelecem-se instâncias dotadas de poder e

‘legitimidade’, nomeadas instituições, e por elas possibilita-se articular o jogo dos interesses individuais, comunitários, classistas, sociais, políticos e econômicos, constituindo-se um conjunto de leis, normas e regras explícitas ou implícitas, porque, conforme Enriquez (1997, p.71), “uma sociedade não pode ser fundada nem durar se não elaborar as instituições” com as funções de orientação e de regulação social global, intervindo no nível da política, dos projetos, escolhas e “limites que a sociedade (seus cidadãos e seus dirigentes) se outorgam”. Tratam-se de mecanismos de controle da vida social, política e econômica.

Selznick (1996, p.271) propôs que a institucionalização refere-se a uma idéia neutra, sendo entendida como “a emergência da disciplina, do estável, dos padrões socialmente integrados ao largo do instável ou atividades limitadamente técnicas”. Disso observa-se a força contida nas instituições, no sentido de controlar e limitar a atuação dos indivíduos pertencentes a uma comunidade, tratando-se efetivamente de um aparato de grande poder e cuja legitimação ocorre no interior, mais precisamente, das ideologias hegemônicas, num determinado momento. Selznick chama a atenção para dois institucionalismos: o ‘velho’ e o ‘novo’, cujas manifestações se dão de forma concomitante e conflitante, embora a presença do novo institucionalismo decorra da existência do velho, que funciona como um terreno para sua expansão (SELZNICK, 1996). Considera-se como ‘velho’ institucionalismo a forte preocupação com a vitalidade e coerência das instituições no desempenho de seus papéis; já o ‘novo’ institucionalismo, dentro da sociologia e teoria das organizações, apresenta uma rejeição: ao modelo de ator-racional, às instituições como variáveis independentes, a uma orientação para os aspectos culturais e cognitivos e ao interesse pelas propriedades supra-individuais.

Uma vez legitimadas, as instituições contêm os mitos e rituais daquele ambiente em que estão inseridas e conformam suas estruturas de acordo com tais preceitos, obedecendo a uma ou várias racionalidades que lhes garantam a capacidade de atuar de forma supra-

organizacional. Os espaços comunitários, mesmo informalmente, impõem limites aos seus componentes, no sentido de reduzir os custos da interação humana, tal qual ocorre no mundo institucionalizado (NORTH, 1990). Então, o que fica evidente no escopo das instituições é a questão da burocracia, a qual por si só já atua de modo limitador no contexto das relações formais, e portanto discute-se a sua presença e impactos nos relacionamentos, porque

nossa sociedade necessita desesperadamente de caminhos organizados para lidar com os problemas sociais; nós não podemos confiar unicamente nas estratégias do mercado. O spectrum da burocracia ainda abriga e repele, assim como solapa a confiança do público e enfraquece o suporte da ação coletiva.⁹. (SELZNICK, 1996, p.276).

Isso ratifica a percepção das dificuldades vivenciadas pelo homem em lidar de forma participativa e altamente interativa no contexto da coletividade, principalmente no ambiente do mercado competitivo ocidental. Então, Selznick (1996, p.277) reclama o olhar para “exigências pragmáticas da prática social, incluindo democracia e justiça, bem como eficiência e eficácia”.

Ainda no âmbito do institucionalismo DiMaggio e Powell (1983) discutiram a isomorfia imposta às organizações que vivenciam um determinado conjunto de condições ambientais e institucionais. Essa faceta do institucionalismo se caracteriza basicamente pela capacidade de arbitrariamente determinar comportamentos, atitudes, estruturas, padrões de relacionamento e futuros *status*, mesmo que isso represente ou signifique colocar todos, homogeneamente, numa mesma condição de “rua sem saída”. Para esses autores a institucionalização decorre de uma estruturação constituída de quatro partes:

1) aumento da grandeza da interação entre as organizações em um dado campo; 2) a emergência de nítida estrutura interorganizacional de dominação e padrões de coalizão; 3) um aumento da carga de informação com a qual a organização deverá

⁹ “Our society desperately needs organized ways of dealing with social problems; we can not rely solely on market strategies. Yet the spectre of bureaucracy still haunts and repels, still saps public confidence and weakens support for collective action.”

competir no seu ambiente; 4) o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes de um de grupo de organizações envolvidas num projeto comum (DiMAGGIO e POWELL, 1983, p.65).

Nesse confronto entre o velho e o novo institucionalismo, pouca diferença é percebida. Observe-se que o velho institucionalismo incorporou o estrutural-funcionalismo da sociologia à análise das organizações, tendo como proposição inicial distinguir as duas faces presentes nas organizações formais: primeiro a face de “economia”, cuja ênfase coloca-se nos aspectos racionais de ação instrumental; segunda faceta, tipicamente sociológica, configura as organizações como sistemas de ação social com ênfase no normativo e na personalidade (PRATES, 1999), embora March e Olsen (1984) acreditem que o novo institucionalismo ressalta a possibilidade de interpretações inconsistentes e conflituosas da organização, ambiente e identidade dos atores envolvidos, a partir das regras, procedimentos, programas, repertórios comportamentais e crenças.

Mesmo havendo no novo institucionalismo abordagens articuladoras de considerações macrosociológicas, a homogeneidade ambiental, orientada pela isomorfia institucional, substitui o conceito de identidade organizacional. Por isso, concordamos com Prates (1999, p.15) na afirmação de que há um “empobrecimento teórico nas versões do novo institucionalismo ao desconsiderar ou negligenciar o problema da possibilidade de ação política da organização institucionalizada vista como ator coletivo”.

O trabalho com o conteúdo do institucionalismo nos possibilita afirmar que a configuração de redes organizacionais demanda, no momento inicial, uma forte interação entre indivíduos e organizações, no sentido de alcançar o objetivo proposto de criar uma rede atendendo aos objetivos inerentes a ela própria. Porém, com o passar do tempo, a rede adquire formatos diferentes daquele que a gerou, incorrendo inclusive na padronização de ações, comportamentos e hierarquização, sendo que esse processo pode ser denominado “institucionalização em prol dos interesses da parte mais forte”.

O institucionalismo é formalizado a partir de um conjunto de relações com outras organizações envolvidas num dado campo e também da análise do esquema burocrático a partir de uma perspectiva weberiana, porque, segundo Weber (1947), a burocracia resulta de três causas: competição entre as empresas no mercado, competição entre os Estados, os quais incrementam seus papéis de controladores do seu *staff* e cidadãos, e as demandas da burguesia por leis que a proteja. Nesse momento, forma-se o escopo justificador do institucionalismo, que, para DiMaggio e Powell (1983), consiste de quatro partes:

- a) Incremento das interações entre as organizações em campo;
- b) A emergência de formas definidoras das estruturas interorganizacionais de dominação e parcerias de coalizão;
- c) Um incremento da necessidade de informações das quais as organizações não devem prescindir;
- d) Desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes que fazem parte de uma organização em comum.

Uma outra face descortinada pelo institucionalismo refere-se ao processo de homogeneização que abraça as organizações participantes de um determinado contexto seja ele qual for. Tal homogeneização decorre do isomorfismo descrito como "processo limitador que força uma unidade na população a parecer com outras unidades que enfrentam as mesmas condições ambientais" (HAWLEY, 1968, apud DiMAGGIO e POWELL, 1983, p.66). O isomorfismo, então, apresenta-se em dois tipos: competitivo e institucional, sendo que este último subdivide-se em: a) isomorfismo coercitivo; b) isomorfismo mimético; c) isomorfismo normativo. Todos esses isomorfismos caracterizam-se finalmente como processo de socialização forçada, no sentido de conter as adversidades que o ambiente apresenta ou possa

apresentar. Daí que a teoria dos custos transacionais é recuperada para fazer frente e sustentar o ambiente institucional, bem como para regular as relações entre as firmas envolvidas. Os custos que são transacionados pelas e entre as organizações num contexto de redes, apresentam caracteristicamente a condição de redução, maximização do uso, fortificação das relações, ampliação das bases de interação e oportunidades. E, num círculo vicioso, a teoria dos custos transacionais busca no institucionalismo o fundamento e o suporte para sua realização. Sobre esses aspectos, há uma “demanda” para que a liderança interfira no processo de mimetização e, conseqüentemente, coordene o equilíbrio dos custos de transação.

As relações no interior das redes não ocorrem sem uma consideração acerca dos custos que as envolvem. Seja qual for o tipo de rede, há um custo de transação embutido. O desdobramento das redes se dá num contexto de coletividade que analisa os ganhos a serem obtidos, assim como a agregação de valor à relação. Olson (1999) afirma que, quando um grupo objetiva um benefício coletivo do cotidiano no lugar de um preço elevado por uma contenção de produção, o grupo percebe que a primeira unidade do benefício coletivo obtida será mais dispendiosa do que as subseqüentes unidades do mesmo benefício, em decorrência de uma lentidão ou até mesmo da composição de uma organização para alcançar o benefício, podendo-se destacar duas situações distintas a serem consideradas pelo indivíduo:

- a) se o ganho total que ele obterá com o provimento de determinada quantidade do benefício coletivo excederá o custo total dessa quantidade de benefício coletivo
- b) saber que quantidade do benefício coletivo ele deverá prover, se alguma quantidade for provida

A resposta depende, então, da relação entre custos e ganhos marginais, mais do que totais (OLSON, 1999, p.39)

Isso introduz a noção de racionalidades no contexto das redes e suas implicações para o sentido a ser adotado pelos membros da rede. Em relação a isso, Olson argumenta que, quando uma empresa se encontra em prosperidade no mercado em que atua, será vista como mais uma concorrente, porém o mesmo não ocorre quando se trata de indivíduo fora de um ambiente mercadológico: a sua prosperidade implicará um aporte maior no custo de aquisição do benefício coletivo. Esse caso é chamado “benefício coletivo exclusivo”, mas, quando a expansão do grupo transcorre na mesma medida de expansão do indivíduo, nomeia-se “benefício coletivo inclusivo” e, neste sentido, tende a caminhar a rede social, em virtude da busca de um alargamento da sua atuação, na mesma ordem de inclusão social dos seus integrantes.

Por outro lado, se preexiste uma organização e os custos envolvidos na transação para obtenção do benefício coletivo são altos e superiores às possibilidades de cada indivíduo do grupo, Então, identifica-se como o ônus será repartido. Os significativos custos iniciais são comuns a cada organização, mas é preciso consciência de que qualquer grupo para se organizar precisará arcar com um certo ônus. “Em outras palavras, quanto maior for o grupo, menor será a probabilidade de interação oligopolística que poderia ajudar a obter o benefício coletivo”. (OLSON, 1999, p. 60)

Então, o grupo se afastará do ponto ideal de aquisição do benefício coletivo à medida que aumenta o seu tamanho, e Olson chama a atenção para o fato de que esses grupos grandes só alcançam o provimento na base da coerção ou de incentivos “independentes e externos” em quantidades abundantes. Essa dimensão da relação coletivo versus individualismo tem implicações diretas nas redes, uma vez que o líder terá como tarefa a condução do grupo ao alcance de seus objetivos e os da rede.

2.5 Redes organizacionais e os custos de transação

A teoria dos custos de transação permite avaliar e analisar redes e comparar com a teoria de sistemas. É importante salientar que essa teoria dos custos de transação refere-se também a uma forma atualizada de controle de custos como em qualquer sociedade. Para Coase (1937) o custo de transação refere-se a ‘custos de utilidades dos mercados’, considerando-se que a empresa visa suprimir o mecanismo de preços, uma vez que

Os custos elevados de transação evidenciam as “deficiências” da coordenação externa, de modo que a internalização das atividades no interior da empresa constitui uma resposta, visando assegurar uma maior eficiência alocativa. Nesse sentido, a organização nasce das “imperfeições do mercado. (MAZZALI e COSTA, 1997, p. 126)

Seguindo a intenção de vislumbrar outras facetas que elucidem ou apontem caminhos para a teoria organizacional, Williamson (1985) voltou seu olhar para a economia dos custos de transação e analisa a natureza da fricção entre as empresas econômicas no contexto do mercado, focalizando os contratos entre elas. Não esquecendo, conforme Perrow (1991), da existência de custos de transação no interior das empresas. Portanto, o diferencial apresentado pela teoria dos custos de transação está, segundo Perrow (1991, p.300), nas seguintes características:

- a) microanalítica;
- b) autoconsciência dos comportamentos assumidos;
- c) análise comparativa;
- d) importância da especificidade;
- e) a firma com estrutura de *governance* e não como função da produção;
- f) análise dos fatos *ex ante* e *ex post* dos contratos de forma interdependente.

Só a existência da “estrutura de *governance*” representa uma contribuição por demonstrar um caráter flexível ao tornar os processos adaptáveis. A teoria dos custos de transação traz um novo ímpeto ao contexto das organizações por ensejar o surgimento de arranjos organizacionais com abertura para a participação e colaboração, embora tais variáveis adquiriram, ao ser apropriadas pelo capital, um tom de panacéia. Williamson (1996) chama a atenção para a questão do desenvolvimento de um consenso geral em torno das seguintes questões:

- a) oportunismo como um conceito central no estudo dos custos de transação;
- b) oportunismo como algo específico e importante para a atividade econômica que envolve transações específicas de investimentos em pessoas e capital físico;
- c) a importância do eficiente processamento da informação;
- d) o exame dos custos de transação como uma tarefa institucional comparativa

Williamson (1975, 1985) estabeleceu os fundamentos para a teoria dos problemas contratuais e formas alternativas na gestão das transações, avançando sobre as perspectivas de empresa-mercado de Coase, que analisou comparativamente as alternativas de gestão, a partir da capacidade de lidar com “disfunções” típicas das relações contratuais decorrentes de cada tipo de transação. Nesse ponto de vista, inserem-se nos custos de transação todos os recursos disponíveis, sujeitos ou não à mensuração: habilidades individuais, divisão do trabalho, procedimentos decisórios, conhecimento, , etc.

O aspecto da forma como as firmas se relacionam despertou em Coase (1937) a discussão dos custos de transação envolvidos nos mercados associados mediante negociação

de bens, serviços e contratos obrigatórios. Esse debate foi ampliado por Williamson (1985), ao tratar mais especificamente sobre a hierarquia dos mercados. Huggins (2000) resgatou em Coase (1937) que, se os custos de conduzir uma transação nos mercados são mais altos que o custo da mesma transação conduzida entre firmas, então, as firmas internalizarão a transação para reduzir os custos. Assim sendo, as firmas emergirão e crescerão precisamente quando elas são mais eficientes que o mercado, porém a organização dos mercados conduziu inevitavelmente ao contexto protegido das redes no qual as incertezas e instabilidades “podem” ser controladas.

Williamson trabalha com visão dicotômica acerca dos mercados e hierarquias (firmas) e ambos com decisões baseadas na minimização dos custos de transação e promoção da eficiência, pelo foco nos custos de projeto, monitoramento e condução econômica das transações entre firmas. Assim sendo, o bloco teórico de Williamson (1975, 1985) consiste de:

- a) ‘racionalidade limitada’ – uma forma fraca de racionalidade com as quais os atores são percebidos como buscando tomar decisões mais racionais, mas com a habilidade para fazê-lo sob condições limites nas suas capacidades de receber, processar, estocar e recuperar informação;
- b) ‘oportunismo’ – habilidade para agir desonesta ou sinuosamente;
- c) ‘vantagens específicas’ – ou os investimentos específicos requeridos para relacionamentos peculiares.

Segundo Huggins (2000), os custos econômicos de transação presumem que, sob certas condições, altas vantagens específicas, as transações de mercado se tornam objeto de altos níveis de oportunismo e racionalidade limitada, fazendo-os mais custosos para o governo, e que é papel da firma regular esse custos.

Em trabalhos posteriores, Williamson (1985, 1991) reviu sua opinião sobre os custos de transação, revisando principalmente sua visão dicotômica para contemporizar a diversidade de arranjos contratuais entre os pólos do mercado e hierarquia, sobretudo no contexto interfirma, no qual os custos de transação são minimizados em função da interdependência, mas não necessariamente no mérito de fusões em larga escala. Nessa última abordagem, Williamson apresentou quatro formas alternativas de *governance* econômica:

- a) mercados clássicos;
- b) *governance* trilateral envolvendo uma terceira parte para mediação;
- c) *governance* bilateral no contexto da relação contratual;
- d) hierarquia das organizações.

Huggins(2000) alerta que, apesar de as *governances* bilateral e trilateral representarem formas de redes, Williamson desconsidera as redes como um terceiro modo distinto de *governance*, e define as redes interfirmas como um suporte intermediário ou híbrido para a organização das atividades econômicas em relação aos mercados e firmas (GRANDORI e SODA, 1995).

De outro modo, DiMaggio e Powell (1991) argumentam que a abordagem dos custos de transação e o novo institucionalismo econômico como um todo têm contribuído para adicionar um grau de realismo para padronizar a teoria econômica, ao assumir que a racionalidade dos indivíduos visa a maximizar seus comportamentos sobre o estável e consiste numa demanda preferencial por fatores conhecidos como limitações cognitivas, informações incompletas, dificuldades em monitorar e reforçar contratos.

Huggins (2000) critica a teoria dos custos de transação porque, apesar da abordagem institucional da ação econômica (a teoria dos custos de transação tem sido constantemente debatida e criticada por economistas, sociólogos e pelo novo-institucionalismo) aceita o

pressuposto neoclássico de que a forma institucional mais eficiente sobreviverá, assim como seus irrealísticos pressupostos sobre as diferenças entre mercados e hierarquias. Mesmo assim, a discussão sobre os custos de transação é reiteradamente retomada nos textos sobre redes, imputando à liderança mais um atributo ao seu exercício.

Uma vez baseada na teoria neoclássica, a teoria dos custos de transação supõe o alcance de condições estáveis de equilíbrio, bem como pressupõe que os mercados são formas de equilíbrio, porém a principal crítica aos neoclássicos reside justamente no fato de acreditarem que os atores econômicos são racionais, autônomos e que buscam seus próprios interesses, independentemente das relações sociais ou características.

Seguindo a lógica do debate sobre estrutura, Williamson (1996) afirma que o esquema da informação, nos custos de transação, demanda tamanho e tecnologia, bem como uma dada estrutura de *governance*, no sentido de fazer funcionar as relações dessa nova economia. Perante tais constatações, passa-se a analisar o fenômeno das redes organizacionais como uma estrutura diferenciada nas relações interorganizacionais, pois a perspectiva da instabilidade e conseqüente insegurança provoca a instalação de uma relação de busca do equilíbrio em torno da parceria, e então, como escreve Powell (1995) o desenvolvimento social e econômico revisa as proposições de mercado ou hierarquia dentro deles e caminha para o contexto de redes organizacionais.

Esse arcabouço conduz a uma reflexão sobre a liderança no contexto das redes, pondo em xeque o exercício da liderança, em função da preocupação com os impactos do ambiente externo sobre as organizações, sobretudo a “ditadura” do mercado.

Desse modo, buscamos nesse capítulo construir um texto completo sobre as redes organizacionais, fizemos uma revisão de forma a apresentar um cenário o mais abrangente possível, no sentido de contextualizar historicamente a evolução dos conceitos, características, formatos, tipologias e sobretudo as ideologias que perpassam as redes social e econômica.

Assim temos um campo devidamente demarcado para desenvolver o nosso estudo sobre a liderança, sem o receio de emitir afirmações acerca desse objeto. Tratou-se então, de uma revisão complexa de um tema amplo e em construção, para trabalhar um outro tema também complexo: a liderança.

CAPÍTULO 3

NO MEIO DO CAMINHO: RACIONALIDADES E RIZOMAS

3.1 Da racionalidade

No contexto teórico da administração, em todo seu arcabouço, há um vetor sempre orientado para a decisão. A construção desse arcabouço teórico e a tomada de decisão são sustentadas por racionalidades e estas recebem contribuições da filosofia, sociologia, economia, antropologia e psicologia. A revolução industrial ensejou uma economia de mercado que fez surgir uma nova racionalidade orientada para a produção. Kant, Weber, Habermas, Mannheim, Pfiffer, Simon, Ramos, entre outros, contribuíram significativamente para a reflexão sobre racionalidade, uma dimensão do comportamento humano dotada de um *spectrum* de conceitos, compressões e tipificações, cujas influências determinam os caminhos a ser trilhados pelas organizações e seu líder.

Max Weber (1968), em seus escritos sobre os “termos sociológicos básicos”¹⁰, suscita a análise da racionalidade trazendo uma avaliação acerca do funcionalismo e apresentando quatro tipos de ação social: racional relacionada aos *fins*, dotada de uma consciência calculada pelos fins escolhidos; racional relacionada aos *valores*, dotada de consciência sistemática de sua intencionalidade; *afetiva e tradicional*, ligadas ao emotivo ou sentimental. Salienta o autor que a racionalidade formal ou instrumental está determinada por uma expectativa de resultados ou “fins calculados”. Já a racionalidade substantiva ou de valor está determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso”, não caracterizando qualquer ação humana interessada na “obtenção de um resultado posterior a ela”. Logo, em sentido amplo “a racionalidade designa um estilo ou um comportamento:

- a) adequado à obtenção de determinadas metas;
- b) dentro dos limites impostos por determinadas condições e coerções” (SILVA, 1987).

O fato de a racionalidade funcional buscar os fins de qualquer forma, independentemente do teor das ações, levou Mannheim (1961) a observar que a industrialização prima pela racionalidade funcional e a admitir que ela exerce um efeito de paralisia sobre a potencialidade mediana do indivíduo para apreciar e entender os fenômenos a partir da racionalidade substantiva. Segundo Ramos (1983, p.39), “diz-se que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos”. Assim sendo, Mannheim (1961)

¹⁰ Instrumentally rational (Zweckrational), that is, determined by expectations as to the behavior of objects in the environment and of other human beings; these expectatives are used as “conditions” for the attainment of the actor’s own rationally pursued and calculated ends; (II) Value rational (Wertrational), that is, determined by a conscious belief in the value for its own sake of some ethical, aesthetic, religious, or other form of behavior, independently of its prospects of success; (III) Affectual (especially emotional), that is, determined by the actor’s specific affects and feeling states; (IV) Traditional, that is, determined by ingrained habituation” (Weber, 1968, p.24-5).

alerta para o fato de que o processo industrializatório aumentou a concentração da propriedade dos meios de produção por parte do capital, bem como o poder de decidir e organizar, provocando a exclusão de muitos, a debilitação da racionalidade substantiva e a alienação do homem.

Ramos (1983) recupera em Pfeffer a noção de tridimensionalidade na racionalidade administrativa, envolvendo *o clássico*, que considera os fins e articula os meios propícios para alcançá-los, e nesse tipo a motivação do indivíduo é de interesse econômico; o *normativo*, que privilegia regras técnicas, normas qualificadas como científicas, confinando o gestor a um mundo abstrato de concepções de enunciados sobre o que deve ser, e não é fácil, para os padrões, perceber o que há de significativo nos fatos; e o *comportamental*, que é flexível, correspondendo ao que pratica o administrador no momento em que procura minimizar as resistências que encontram suas decisões por força de variáveis comportamentais.

Segundo Simon (1971), uma decisão é ‘organizativamente’ (sic) racional quando está orientada para as finalidades da organização; ou é ‘pessoalmente’ racional quando está orientada para as finalidades do indivíduo. Embora Simon trabalhe com as proposições de racionalidade objetiva e subjetiva, não há dúvida que o uso do termo maximizar em ambas leva a uma racionalidade funcional, instrumental.

Kant concebeu a razão como sendo dotada de causalidade e de sua natureza pode-se induzir a noção de um bem a ser procurado no domínio da vida pessoal, tanto quanto no da vida social. Segundo Desanti (1990), a razão não exige que sejam tornados explicitamente conscientes e desenvolvidos todos os segredos sedimentados que ela comporta, assim como o refinamento da razão está diretamente relacionado ao sucesso de operações rigorosas e precisas e restritas ao campo da aplicação legítima dos procedimentos que ela determina. Nessa direção, Habermas (1987, p.24) afirma ser a razão um dever exclusivamente dos seres racionais, dizendo que se pode considerar como mais ou menos racionais as pessoas que

dispõem de um saber e expressões simbólicas, lingüísticas ou não, comunicacionais ou não, que incorporam um saber. Para ele, podemos chamar de “racionais” homens, mulheres, crianças e adultos, mas nunca os peixes, montanhas, estradas; podemos chamar de “irracionais” os atrasos, desculpas, intervenções cirúrgicas, declarações de guerra, porém o mesmo não é possível para o mau tempo, infortúnio, ganhar na loteria ou uma doença.

Para a psicologia, a razão pode ser entendida como uma força ativa, habilitando o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o falso e o verdadeiro, e assim ordenar a vida pessoal e social (RAMOS, 1989). Portanto, a análise da razão moderna revela-se primordial ao estudo das organizações contemporâneas, visto que a racionalidade instrumental serve às necessidades do sistema de mercado, e a ciência social, inserida nessa racionalidade, tem uma atitude distanciada em relação ao objeto analisado, justamente por haver uma subordinação do humano em relação a metas que em nada contribuem para a *libertação humana*. Ramos (1989) ancora-se na concepção de Hobbes de que a razão é a capacidade que o indivíduo adquire “pelo esforço” e o que o habilita a nada mais do que fazer o “cálculo utilitário de conseqüências”, sendo que, na atualidade, a racionalidade incorpora freqüentemente conotações antiéticas no que se refere aos objetivos fundamentais da existência humana, fato que reforça a anti-racionalidade desprovida de objetivo certo, visto que a problemática reside na identificação do conceito-chave de vida individual e associada. Por isso, Ramos (1989) apresenta três qualificações que distinguem a teoria substantiva da teoria formal da vida humana associada:

1. a teoria da vida humana associada é substantiva ou formal, quando a razão, no sentido substantivo ou funcional, respectivamente, é a principal categoria de análise;

2. a teoria substantiva da vida humana associada existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos são encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, sintonizados com o significado do senso comum atribuído à razão, embora nenhum deles tenha utilizado a expressão *razão substantiva*;
3. a teoria substantiva envolve uma superordenação ética da teoria política, sobre qualquer eventual disciplina que focalize questões da vida humana associada.

A contribuição de Ramos ao estudo da racionalidade é relevante no sentido da crítica construída sobre fundamentos claramente observáveis no mundo de cenário real, e ele alerta para o fato de que, antes da emergência da sociedade de mercado, o tipo de raciocínio deliberado, somente interessado nos meios de atingir metas determinadas, foi apenas um aspecto limitado do conceito mais amplo de racionalidade, revestido sempre de aspectos éticos. Portanto, “chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos” (RAMOS, 1989, p.122).

Outra consideração feita por Ramos conduz à análise da origem do caráter enganoso da ciência social convencional em função do conceito de racionalidade que a norteia porque, diversamente da racionalidade formal, a racionalidade substantiva nunca poderá ser limitada a um enunciado interpretativo. Somente pela livre experiência da realidade e de sua precisa articulação é que a racionalidade substantiva será compreendida. O QUADRO 8 ilustra essas diferenças entre a racionalidade formal ou instrumental e a substantiva, evidenciando que a racionalidade substantiva, ao contrário ou como complemento, aborda uma condição humana integrada às suas próprias condições históricas, reconduzindo o homem a uma situação de domínio do seu próprio destino de forma autodeterminada.

QUADRO 8

Teoria da vida humana associada

FORMAL	SUBSTANTIVA
I Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente	I Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização
II Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema auto-regulado	II Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia
III O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos	III O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva
IV O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais	IV A história torna-se significante para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento
V A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade	V O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta

FONTE - Ramos, 1989, p. 29.

O fenômeno das redes organizacionais econômicas ou sociais, configura o cenário social e de mercado de modo irreversível, por causa do elevado investimento (pessoal e financeiro) e do comprometimento das pessoas com o projeto, sendo que sua estruturação e organicidade revelam lógicas inovadoras ou divergências com as práticas comuns. A análise de tais lógicas origina-se no contexto da racionalidade e o estudo da razão auxilia a evidenciar, considerando-se as particularidades, o espírito de permanência no processo da rede em questão.

As redes econômicas nos levam a crer, de forma imediata, na correlação entre elas e a racionalidade funcional (formal ou instrumental), pela existência de pontos concordantes quanto aos objetivos. Embora as redes econômicas apresentem uma nova maneira de desenvolvimento e sustentabilidade do mercado, implicando métodos e arranjos relacionais distintos, ainda assim mantêm, conforme o que se coloca como básico na racionalidade instrumental, uma demanda “por uma expectativa de resultados” ou “fins calculados”. A

lógica que impera no mercado é a do capital e, inevitavelmente, o alvo está centrado nos resultados imediatos, nos lucros e na sobrevivência, ou ainda, sobreviver ganhando muito além do necessário. Conseqüentemente, a racionalidade instrumental nas redes econômicas resvala para o campo da ética, especificamente a *ética econômica* “que se propõe a atingir como fim imediato um bem de ordem temporal” (SILVA, 1987). Tal situação evidencia que, no contexto das firmas, o uso da metodologia de redes representa uma alternativa estratégica para superar as dificuldades sóciopolíticas e econômicas resultantes da economia neoliberal e a busca da competitividade.

Para complementar a análise do que são as relações entre redes econômicas e racionalidade instrumental, incluímos aqui, primeiro a idéia de Habermas (1987, p.374) sobre a noção dos *custos* sóciopsicológicos externalizados pela sociedade e descarregados sobre os indivíduos, decorrentes do uso de uma racionalização limitada à dimensão cognitiva instrumental, conforme se vê no QUADRO 9 abaixo, e manifestados de diversas formas: doenças psíquicas, nervosas, fenômenos patológicos crônicos, problemas psicossomáticos, problemas de motivação e educação. Ainda sobre isso, Habermas agrega a teoria do fascismo de Horkheimer, para dizer que essa racionalidade instrumental desconsidera, de forma deliberada, a função da resistência, por haver um desejo intencional das elites políticas (capitalistas) que se opõem à natureza subjetiva da racionalização.

Em segundo lugar, o pensamento de Weber (1995, p.130-131) sobre a qualificação da atividade econômica formalmente “racional”, quando suas iniciativas se exprimem por raciocínios numéricos ou “contábeis” (nesse momento, Weber informa que não levou em conta a natureza técnica desses cálculos: se apenas como medidas monetárias ou valor de troca). E conclui que esta noção é então (apenas relativamente) unívoca, ao menos no sentido de que a forma monetária representa o máximo de calculabilidade.

QUADRO 9

Quadro institucional x sistemas racionais

	Quadro institucional: interação mediada por símbolos	Sistemas de atividade racional em relação a um fim (instrumental ou estratégico)
Regras orientadoras da ação	Normas sociais	Regras técnicas
Nível de definição	Linguagem cotidiana, intersubjetivamente compartilhada	Linguagem independente do contexto
Modo de definição	Expectativa de comportamentos recíprocos	Previsões condicionais, imperativos condicionais
Mecanismos de aquisição	Internalização de certas regras	Aprendizagem de diferentes saber-fazer e qualificações
Função do tipo de ação considerada	Manutenção de instituições (conformidade às normas baseadas num reforço recíproco)	Solução de problemas (realização de um objetivo definido em termos de relações meios-fins)
Sanção em caso de violação da regra	Punição baseada em sanções convencionais: fracasso diante da autoridade	Insucesso: fracasso diante da realidade
Racionalização	Emancipação, individualização; extensão da comunicação isenta de dominação	Acréscimo de forças produtivas; extensão do poder de dispor tecnicamente das coisas

FONTE: Habermas, 1973, p. 24

Quando se consideram as redes sociais, diferentemente das redes econômicas, observa-se uma tendência de se articularem por uma racionalidade substantiva em função da busca de situação ou *status* em que o homem seja o principal elemento norteador ou alvo das decisões a serem tomadas. Embora a sociedade ocidental encontre dificuldades em mudar para essa forma de pensamento, porque a partir da instalação da economia de mercado a razão dominante é a funcional, em que tudo converge para o aspecto econômico, algumas iniciativas têm-se apresentado no sentido de construir uma nova sociedade.

A crise¹¹ do capitalismo neoliberal provoca na sociedade mais uma inquietação, principalmente com a queda do paradigma do emprego, fazendo-a buscar alternativas asseguradoras da sobrevivência e da dignidade humana. Isso se dá com as redes sociais, cuja racionalidade substantiva recupera a ética social “numa expressão da vida social traduzida em fórmulas que, de maneira aproximada, realizam a distinção socialmente útil do bem e do mal”

¹¹ Enfatizamos que falar em “crise do capitalismo” é redundante porque a crise é inerente ao capitalismo pelo fato de que somente por essa via torna-se possível a sua transformação, renovação e reprodução.

(SILVA, 1987). Assim as decisões tomadas obedecerão àquilo tido como importante para o indivíduo. E complementando, Villasante (1993, p. 46) lembra que “os movimentos sociais são elementos isolados, onde se criam lugares de resistência, emancipação, liberação de dialéticas, sempre em movimento, conseguindo pequenos espaços de contra-hegemonia frente à grande hegemonia imperial.”

Apesar do envolvimento substantivo presente nas redes sociais e na economia de mercado, a maximização dos ganhos e lucros representa a principal força para toda a movimentação econômica. Isso faz-se notar ao analisarmos as diferenças racionais entre a empresa e organizações não econômicas: enquanto a primeira não deseja a entrada de novos concorrentes, a segunda sempre agradece a chegada de novos membros. Essa distinção entre as redes incita a uma reflexão sobre como emerge a liderança nesse contexto, ao ter que diferenciar as racionalidades, visto que o indivíduo pertence, ao mesmo tempo, a múltiplos grupos (econômicos e sociais).

3.2 Rizomas e rizomas para uma crítica da abordagem de redes e suas implicações na análise da liderança

O entendimento das redes e sua análise via estruturalismo apresentam distorções em relação à compreensão e extensão do fenômeno, principalmente por causa da lógica binária que impera. Portanto, necessário se faz recorrer à noção de rizoma discutida por Deleuze (1995).

Primordialmente, rizoma é um termo da botânica que indica "caule subterrâneo no todo ou em parte e de crescimento horizontal" e evidencia também o estágio posterior à "forma de raiz" (Michaelis, 1998, p.1850). Nesse sentido e para além dele, Deleuze trabalha

inicialmente no desenvolvimento de um argumento tendo com perspectiva o EU que se transforma em NÓS em função de termos sido "ajudados, aspirados, multiplicados" (DELEUZE, 1995, p.11), não ocorrendo então, uma distinção entre um e outro, diferentemente da situação da árvore ou raiz como um 'UNO que se torna dois e depois dois que se tornam quatro".

Por isso, Deleuze compreende que a raiz pivotante¹² não contempla a multiplicidade além do que é alcançado pela raiz dicotômica e, conseqüentemente, a lógica binária e as relações biunívocas ainda dominam a psicanálise, a lingüística e o estruturalismo, e até a informática. Eis que um sistema poderia ser chamado de rizoma, pelo fato de a haste subterrânea diferir-se completamente das raízes e radículas, daí os bulbos, os tubérculos serem rizomas, assim como as tocas o são, funcionando como habitat, provisionamento, deslocamento, evasão e ruptura. O rizoma adquire diversas formas, da extensão superficial ramificada em todos os sentidos até suas concreções em bulbos e tubérculos. E para entender melhor o rizoma, Deleuze evidenciou as suas características aproximativas¹³.

PRIMEIRO E SEGUNDO - princípios de *conexão* e de *heterogeneidade*: qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo. É muito diferente da árvore ou da raiz que fixam um ponto, uma ordem. Num rizoma, cada traço não remete necessariamente a um traço lingüístico: cadeias semióticas de toda natureza são aí conectadas a modos de codificação muito diversos, cadeias biológicas, políticas, econômicas, etc., colocando em jogo não somente regimes de signos diferentes, mas também estatutos de estados de coisas. Por exemplo, a língua é "uma realidade essencialmente heterogênea", representando o seguinte: um método do tipo rizoma é obrigado a analisar a linguagem, efetuando um descentramento sobre outras dimensões e outros registros; então, pode-se

¹² PIVOTANTE refere-se à "raiz que é prolongamento direto do caule; que é a principal, ou mestra da planta" (Michaelis, 1998, p.1634).

¹³ Referem-se a princípios citados por Deleuze no seu texto "Introdução: rizoma", entre as páginas 15 e 21.

afirmar que uma língua não se fecha sobre si mesma a não ser em função de impotência, incapacidade.

TERCEIRO - princípio da *multiplicidade*: é somente quando o múltiplo é efetivamente tratado como substantivo, multiplicidade, que ele não tem mais nenhuma relação com o uno como sujeito ou como objeto, como realidade natural ou espiritual, como imagem e mundo. As multiplicidades são rizomáticas e denunciam as pseudomultiplicidades arborescentes. Uma multiplicidade não tem sujeito nem objeto, mas somente determinações, grandezas, dimensões que não podem crescer sem que mude de natureza. Neste caso, pode-se exemplificar com os fios da marionete, considerados como rizoma ou multiplicidade: não remetem à vontade supostamente una de um artista ou de um operador, mas à multiplicidade das fibras nervosas que formam, por sua vez, uma outra marionete seguindo outras dimensões conectadas às primeiras. É o retorno que modifica o artista e em resposta apresenta novas conexões. Por isso, uma apresentação nunca é igual a outras, há mutabilidade, multiplicidade e interação ambiental. Diferentemente de uma árvore, uma raiz ou uma estrutura, um rizoma não possui pontos ou posições; ele apresenta apenas linhas porque esses pontos estão em constante movimento, sendo mais importante o traçado do que a forma. Porém um rizoma, ou multiplicidade, nunca se permite decodificar, nem apresenta dimensão suplementar à multiplicidade de números ligados a estas linhas, uma vez que as multiplicidades se definem pelo fora: pela linha abstrata, linha de fuga ou de desterritorialização segundo a qual elas mudam de natureza ao se conectarem a outras linhas.

QUARTO - princípio da *ruptura a-significante*: ao contrário dos cortes demasiado significantes que separam ou atravessam uma estrutura, um rizoma pode ser rompido, quebrado em um lugar qualquer e ainda retoma segundo uma ou outra de suas linhas e segundo outras linhas, porque todo rizoma compreende linhas de segmentaridade a partir das quais ele é estratificado, territorializado, organizado, significado, atribuído, etc, mas

compreende também linhas de desterritorialização pelas quais foge sem parar. Há ruptura num rizoma sempre que linhas de segmentaridade explodem numa linha de fuga, mas há de notar-se que a linha de fuga faz parte do rizoma. Traçam-se linhas de fuga, mas corre-se o risco de reencontrar nelas organizações que reestratificam o conjunto, formações que dão o poder a um significante, atribuições que reconstituem um sujeito, ou seja, dentro do próprio *ethos* está a linha de fuga que, após constituir-se, depara-se com algo que a colocará como uma das outras linhas do rizoma. O bem e o mal são somente o produto de uma seleção ativa e temporária a ser recomeçada. Isso Deleuze exemplificou com a vespa e a orquídea que fazem rizoma em sua heterogeneidade, podendo-se afirmar que a orquídea imita a vespa cuja imagem se produz de maneira significativa, compondo a desterritorialização e reterritorialização em eternos devires por irem cada vez mais longe, deconstruindo e reconstruindo, decompondo e recompondo. Assim, a rede pode também prolongar-se infinitamente por uma constante deconstrução e reconstrução de si mesma. Então, a liderança desse contexto deverá alertar-se para isso, pois exige-se do líder uma eterna recomposição da sua forma de pensar para conseguir conduzir essa rede que se recompõe constantemente.

Segundo Deleuze (1995), o rizoma é antigenealogia¹⁴ porque as comunicações transversais entre linhas diferenciadas embaralham as árvores genealógicas, sendo o mesmo com o livro que não é imagem do mundo segundo uma crença enraizada, pelo fato de ele fazer rizoma com o mundo, havendo uma evolução a-paralela do livro e do mundo: o livro assegura desterritorialização do mundo, mas o mundo opera uma reterritorialização do livro, que se desterritorializa por sua vez em si mesmo no mundo. Então o mimetismo é um conceito ruim, por depender de uma lógica binária, para fenômenos de naturezas inteiramente

¹⁴ GENEALOGIA: "Estudo da ascendência e relações familiares, especialmente nas linhagens nobres; série de progenitores e ascendentes de cada indivíduo; linhagem, estirpe; origem, procedência" (MICHAELIS, 1998, p.1024). "Uma declaração (escrita ou não) da ascendência reconhecida de uma pessoa ou de um grupo. O consenso atual é que as genealogias (especialmente as não escritas) nem sempre são declarações historicamente exatas, mas podem ser modificadas a fim de fornecerem ajuda e validade para os efetivos relacionamentos entre as pessoas que nelas figuram. Na maioria das sociedades, um conhecimento das genealogias é essencial para o entendimento dos sistemas de parentesco" (SILVA, 1987, p.512).

diferentes. A transposição para o nosso objeto de estudo, a liderança, nos diz que o líder ocidental também tem o seu devir-mundo, o que possivelmente deveria levá-lo a buscar uma forma de ser imperceptível, construindo por outras vias uma liderança de caráter mais humanístico e menos programada, porém a necessidade de reconhecimento, conforme veremos no próximo capítulo, impede a construção dessa proposta.

QUINTO - princípio da *cartografia*: um rizoma não pode ser justificado por nenhum modelo estrutural ou gerativo. Ele é estranho a qualquer idéia de eixo genético ou de estrutura profunda que é como uma seqüência de base decomponível em constituintes imediatos, transformacional e subjetiva.

SEXTO - princípio da *decalcomania*: consiste em decalcar algo que se dá feito, a partir de uma estrutura que se sobrecodifica ou de um eixo que a sustenta. A árvore articula e hierarquiza os decalques, os decalques são como folhas da árvore.

Deleuze afirma que o rizoma é diferente, *é mapa e não, decalque*, exemplificando com a orquídea que não reproduz o decalque da vespa, ela compõe um mapa com a vespa no seio de um rizoma. Entretanto, se o mapa se opõe ao decalque é por estar inteiramente voltado para uma experimentação ancorada no real. O mapa não reproduz um inconsciente fechado sobre ele mesmo, ele o constrói. Pode-se caracterizar o mapa como aberto, conectável em todas as suas dimensões, desmontável, reversível, suscetível de receber modificações constantemente, podendo ser rasgado, revertido, adaptado a montagens de qualquer natureza, ser preparado por um indivíduo, um grupo, uma formação social. Assim, especulamos que esse possa ser um dos caminhos para as redes de organizações, pela possibilidade de ter sempre múltiplas entradas, assim como a toca animal, segundo Deleuze, comporta muitas vezes uma nítida distinção entre linha de fuga, como corredor de deslocamento, e os estratos de reserva ou de habitação, daí que a necessidade da rede de sempre buscar relações e configurações que extrapolem o esperado, e que saibam aproveitar-se disso. Por esta razão,

Deleuze entendeu que a memória curta compreende o esquecimento como processo; ela não está articulada com o instante, mas com o rizoma coletivo, temporal e nervoso. Já a memória longa (família, raça, sociedade ou civilização) decalca e traduz, porém o que ela traduz continua a agir nela de forma intempestiva e instantânea, independente da distância e do contratempo. E assim Deleuze sintetiza o rizoma:

Um rizoma diferentemente das árvores ou de suas raízes, conecta um ponto qualquer a outro ponto qualquer e cada um de seus traços não remete necessariamente a traços de mesma natureza; o rizoma não se deixa reconduzir nem ao Uno nem ao múltiplo. Ele não é o Uno que se torna dois, nem mesmo que se tornaria diretamente três, quatro ou cinco etc. Ele não é um múltiplo que deriva do Uno, nem ao qual o Uno se acrescentaria. Ele não é feito de unidades, mas de dimensões, ou antes de direções movediças. Ele não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual ele cresce e transborda. Ele constitui multiplicidades lineares a n dimensões, sem sujeito nem objeto, exibíveis num plano de consistência e do qual o Uno é sempre subtraído. Oposto a uma estrutura, que se define por um conjunto de pontos e posições, por correlações binárias entre estes pontos e relações biunívocas entre estas posições, o rizoma é feito somente de linhas: linhas de segmentaridade, de estratificação, como dimensões, mas também de fuga ou de desterritorialização como dimensão máxima segundo a qual, em seguindo-a, a multiplicidade se metamorfoseia, mudando de natureza. O rizoma é antigenealogia. É uma memória curta ou uma antimemória. O rizoma procede por variação, expansão, conquista, captura, picada. O oposto ao grafismo, ao desenho ou à fotografia, oposto aos decalques, o rizoma se refere a um mapa que deve ser produzido, construído, sempre desmontado, conectável, reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga. O rizoma é uma sistema a-centrado não hierárquico e não significante, sem General, sem memória organizadora ou autômato central, unicamente definido por uma circulação de estados. Um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, intermezzo. A árvore é filiação, mas o rizoma é aliança, unicamente aliança. A árvore impõe o verbo "ser", mas o rizoma tem como tecido a conjunção "e... e... e...." Há nessa conjunção força suficiente para sacudir e desenraizar o verbo ser. Reverter a ontologia, destituir o fundamento, anular o fim e começo. Elas souberam fazer uma pragmática. É que o meio não é uma média; ao contrário, é o lugar onde as coisas adquirem velocidade (DELEUZE, 1995, p.32,33 e 37).

Em relação aos sistemas centrados, Deleuze se opõe com sistemas a-centrados, uma rede de autômatos finitos, nos quais a comunicação se faz de um vizinho a um vizinho qualquer, em que as hastes ou canais não preexistem, nos quais os indivíduos são todos intercambiáveis e se definem, se configuram somente por um *estado* em um dado momento, de tal maneira que as operações e ações locais se coordenam, e o resultado final global se sincroniza independentemente de uma entidade central. Essa é a nossa expectativa em relação

às redes de organizações, que elas alcancem um estado de independência e interdependência, no sentido de se tornarem modelos a-centrados.

Essa proposição coloca em questionamento a análise epistemológica das redes apenas pelo estruturalismo, visto que este modelo apresenta dificuldades metodológicas na compreensão de arranjos processados no contexto de cada rede. Apesar disso, não se pode desprezar a forte contribuição do estruturalismo nas ciências humanas e sociais.

Ao abordarmos a noção de rizoma, elaborada por Deleuze, identificamos a quantidade e gravidade dos equívocos cometidos na caracterização, tipificação e objetivação das redes, sejam elas organizacionais ou não. De tais equívocos decorrem visões e resultados distorcidos, em função da análise construída em bases não tão sólidas, pois o estruturalismo¹⁵, assim como outras propostas epistemológicas, eivado de uma ideologia contestadora dos movimentos surrealista e existencialista, carregou na tinta acerca do modo negativista de ver o mundo, apropriando-se e atribuindo ao termo *estrutura*, anterior a ele, um caráter filosófico de conseqüências severas ao método decorrente. E ancoradas nessa situação, conscientes ou não, diversas análises de redes apresentam, principalmente na contemporaneidade, enormes distorções em relação ao conceito original, bem como às realidades contextualizadas em cada uma delas. Inevitável afirmar a promiscuidade do uso do termo, assim como ocorre com tantos outros, ocasionando uma destruição de um objeto rico em usos próprios e com resultados alentadores. Para isso, contribui uma observação de Deleuze de que

não existe capitalismo universal e, em si, o capitalismo existe no cruzamento de toda sorte de formações, ele é sempre por natureza neocapitalismo, ele inventa para o pior sua face de oriente e de ocidente, além de seu remanejamento dos dois (DELEUZE, 1995, p.31).

¹⁵ Segundo Silva (1986, p.430) o estruturalismo nasceu com uma posição globalizante, segundo a qual: a) os fatos sociais são realidades independentes de outros planos da existência humana; b) os fatos sociais são solidários e não podem ser estudados individualmente, como fenômenos isolados; mas c) devem ser analisados a partir de uma totalidade, como um sistema; e d) os fatos sociais devem ser vistos em suas relações uns com os outros.

A articulação entre redes, rizoma e liderança pode evidenciar, pelo rizoma, as dificuldades para um entendimento aproximado da liderança, utilizando-se apenas do funcionalismo, mesmo que tenha considerado as mediações como elementos relevantes no estudo das inter-relações. Mas não é possível privilegiá-lo nem descartá-lo, e sim, resgatar aproximações de teor interpretativo e dialético.

Esta construção sobre rizoma pode surgir como proposta metodológica para o estudo da liderança, uma vez que a literatura tradicional funcionalista, até o momento, apresenta problemas por sustentar-se e concentrar-se apenas no âmbito comportamental, apresentando disfunções que não auxiliam na real conceituação da liderança, pois estão relacionadas apenas ao sentido tipológico e não elucidativo. Logo, as organizações se deparam com indivíduos que exercem ou tentam exercer a liderança seguindo categorizações elaboradas a partir dos resultados de observações pós-facto nas diversas pesquisas sobre o assunto, visto que referem-se sempre a fatos ocorridos. Outras disfunções surgem na abordagem, na tipificação e nas características do líder, implicando a construção de uma imagem distorcida desse personagem e da liderança. Objetivamente é uma literatura orientada para o espírito competitivo e excludente.

Poderíamos partir para o “humanismo radical”, visando ressaltar o ser-humano no líder, retirando-lhe esse desejo de tornar-se um Deus, quando recorre à imortalidade, pois todos os outros indivíduos subordinados são considerados simples mortais disponíveis para a realização do líder, tido como imortal. Nesse momento, costuma-se recuperar a metáfora da organização das formigas, das abelhas ou dos cupins para justificar o reino dos homens, só que estes não admitem a morte ou serem mortos. Trata-se de um desafio que se confronta à ontogênese e à filogênese. Com isso pontua-se e provoca-se uma discussão na direção de desenvolver uma perspectiva que contribua para o aprimoramento da literatura sobre liderança, trazendo novas evidências - como têm tentado outros autores, no sentido de

enxergar mais nitidamente aquilo que está manifesto, interconectando-o a outros fatores influenciadores e influenciados.

O que buscamos com esse capítulo foi: primeiro refletir sobre a importância e o impacto das racionalidades no contexto das organizações e das redes organizacionais, refletindo que essas racionalidades decorrem de escolhas feitas pelos líderes, se for o caso, ou pelos seus membros em coletivo. Discutir as racionalidades, implica dizer que não é possível analisar as redes organizacionais como um bloco monolítico, sem fragmentações, e que isso requer uma abordagem metodológica mais alargada. Segundo, visamos apresentar o rizoma como uma outra forma de analisar as redes organizacionais, uma outra metodologia que se amplia pela própria necessidade das redes de serem estudadas com um outro olhar, o que possibilita elaborar novos conceitos sobre as redes organizacionais e conseqüentemente sobre a liderança, cujos conceitos também são vítimas das limitações metodológicas.

CAPÍTULO 4

A LIDERANÇA: DO PODER, DO LÍDER AO CONFLITO GERENTE-LÍDER

4.1 Sobre o poder

Antes de abordar a liderança, sentimos a necessidade de refletir sobre o poder que se faz presente nos contextos organizados, uma vez que o poder é inerente às relações sociais. No contexto real, é comum e recorrente a dificuldade das pessoas em lidar com o poder, seja do ponto de vista de quem comanda seja do comandado. Então buscamos reflexões sobre o poder como ponto de partida para entender o que também envolve o discurso da liderança, uma vez que não há como exercer a liderança sem a possibilidade do exercício do poder.

Hardy e Clegg (2001) recorrem a Weber no sentido de afirmarem que o poder pode derivar da propriedade, do conhecimento das operações ou dos meios de produção. Por isso, acreditam que poderemos diferenciar as organizações em função da capacidade de algumas

peças de controlar os métodos de produção ao interferir nas relações técnicas de produção e imputando identidades ocupacionais diversas. Para eles, isso origina a subjetividade nas organizações em virtude da possibilidade de os membros da organização terem alguma criatividade, discernimento e alternativas para o uso do poder (mesmo sendo mais para alguns que para outros). Porém a detenção de um discernimento último sobre si próprio, sobre o que fazer e como fazer, potencializa uma resistência por parte da força do trabalho em face das relações de poder. Em função disso, os autores lembram que os gerentes sempre buscam formas alternativas, estratégicas e táticas, visando a obscurecer o discernimento dos trabalhadores, principalmente no que se refere à autodisciplina substituída pela disciplina do gerente externo. Assim sendo, a hierarquia organizacional circunscreve-se numa estrutura de legitimação do poder, uma vez que a coesão do avanço gerencial marginaliza ou silencia outras vozes (HARDY e CLEGG, 2001).

Hardy e Clegg destacam que informação, incerteza, especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio, acesso e contatos com membros do alto escalão, controle do dinheiro, recompensas e sanções são elementos que servem de base para o poder, porém apenas a posse de recursos escassos não confere poder.

Por outro lado, Hardy e Clegg compararam as propostas marxistas e weberianas com os teóricos do *management*, evidenciando as seguintes diferenças: a primeira advogava a idéia de que o poder era legitimado pelas estruturas organizacionais; a segunda definia o poder como ações realizadas fora da estrutura legitimada e que ameaçavam os objetivos organizacionais. “O poder é mais efetivo e insidioso em suas conseqüências quando temas não vem à tona, quando atores permanecem ignorantes sobre as demandas de seus iguais, isto é, o poder é mais efetivo quando não é necessário”. (RANSON et al., 1980, p.8).

De outra forma, Hardy e Clegg (2001) apontam que uma estrutura de relações de poder pode também ser legitimada por suposições culturais e normativas, tendo como

exemplo as classes dominantes nos jogos do poder para definirem a realidade, justificando sua dominação material ao impedir oposições. Juntando-se a isso, destacam a dialética do poder e a sua resistência em relação a variáveis como gênero, tecnologia, etnicidade, controle e outros aspectos da estruturação do trabalho, pelo uso do aparato burocrático ou pelos padrões históricos presentes nas organizações.

Com isso, os autores criticam a literatura dominante da administração que enfatiza o uso do poder para resolver o conflito no lugar do uso do poder para evitar o conflito.

Da definição de poder, está claro que a atividade política é a atividade empreendida para superar alguma resistência ou oposição. Sem oposição ao desacordo dentro da organização, não há a necessidade nem a expectativa de se observar a atividade política. (PFEFFER, 1981 a, p.7)

Hardy e Clegg lembram que a definição de política organizacional na literatura sobre gerência refere-se ao uso do poder não sancionado ou ilegítimo, visando a alcançar objetivos não sancionados ou ilegítimos, ressaltando que é ignorada a questão de para *quais* olhos o poder é considerado ilegítimo, não sancionado ou disfuncional, referindo-se à elite organizacional (alta gerência), cujos interesses gerenciais confundem-se com as necessidades da organização, esquecendo-se que o gerente, como qualquer outro grupo, também busca a realização de seus próprios interesses. Weber (1968, 1982, 1995, 1999) afirmou que a organização em si, para funcionar, já incorpora uma estrutura de dominação, de modo que os instrumentos de dominação como liderança, cultura e estrutura são abordados na literatura tradicional como "neutros, inevitáveis ou objetivos", não sendo portanto problemáticos.

Segundo Hardy e Clegg (2001), a perspectiva funcionalista classificou o poder como algo ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio, atribuindo-lhe portanto uma característica negativa, de utilização apenas por pessoas más, então pergunta-se: o que usam as pessoas boas? A tentativa de resposta vem com o

carisma como instrumento gerencial, porém uma boa parte do conhecimento de uso do carisma, decorre de estudos sobre líderes como Hitler ou Mussolini. Eis, então, o paradoxo!

Já Edelman (1964;1977) considera que o poder é mobilizado para alcançar resultados materiais e para dotar esses resultados de algum significado, por uma legitimação e justificação, visto que isso evita o surgimento de oposição. Pettigrew (1977, p.85) corrobora esse pensamento ao afirmar que o gerenciamento de significados está diretamente relacionado ao processo de construção de símbolos, assim como o uso de valores, “concebidos tanto para criar a legitimidade para nossas demandas, como para deslegitimar as demais”

Para Hardy e Clegg (2001), o maior problema nas pesquisas sobre o poder reside no fato de os pesquisadores concentrarem-se no poder como ferramenta de gerenciamento apolítica, pois isso gera uma distorção na análise e compreensão da extensão do tema. Destacam que a vigilância pessoal, técnica, burocrática ou legal, é executada por meio de supervisão, otimização, formalização, mecanização, legislação e *design*, visando a elevar o controle sobre o comportamento, disposição e incorporação dos empregados. Porém, essa vigilância pode realizar-se pelo resultado de práticas culturais de reafirmação, capacitação e persuasão moral, ou por procedimentos operacionais computadorizados e outros sistemas. Isso porque a discussão sobre as disciplinas do conhecimento são construídas sempre a partir do olhar do disciplinador.

Hardy e Clegg (2001) enfatizam ainda o jogo dos símbolos, significações e ações, pelos quais os indivíduos das organizações tentam escrever, dirigir e posicionar todos os outros. Logo, qualquer chefe numa organização complexa representa um ponto de transmissão de um intrincado fluxo de autoridade ascendente, descendente e entre hierarquias nas organizações. Essa representação pode potencializar o autodiscernimento e, conseqüentemente, a resistência, visto que o poder instaura-se nas regras de jogos contextuais, possibilitando e restringido as ações. Por isso, resistência e poder compõem um sistema de

relações de poder, viabilizando a dominação e liberação de suas tensões. Daí os autores concluem que a política é uma luta para alcançar e escapar do poder, e isso o diferencia substantivamente da resistência, embora acreditemos que a resistência é consequência do poder e se contrapõe ao conformismo, mesmo porque as pessoas não resistem o tempo todo, elas podem chegar ao conformismo, posto que, na realidade, a análise recai sobre as relações de poder.

Não é surpresa, pois, que haja muito pouca concordância, porque “na abordagem funcionalista, o poder é uma ferramenta de desorganização política usada pelos oponentes dos gerentes. Algumas vezes, o poder é o usado pelos gerentes, mas apenas para repelir a esses ataques ilegítimos”. (HARDY e CLEGG, 2001, p.282) .

Trata-se de uma abordagem gerencialista que entende o poder como recurso útil e maleável: "bom" quando usado pelos gerentes, e "ruim" quando usado contra eles. Já uma abordagem crítica entende o poder como meio de dominação e a resistência com uma ferramenta de emancipação.

Para Balandier (1982) a “teatrocracia” do poder caracteriza-se pelos arranjos sociais e organizacionais dos poderes e essa teatrocracia encarrega-se da vida cotidiana no coletivo, impondo-se como regime sobre os diversos teatros. Nessa discussão do poder teatrocratizado, ele diz que a cena do poder reflete o teatro, porque todo “sistema de poder é um dispositivo destinado a produzir efeitos, entre os quais os que se comparam às ilusões criadas pelas ilusões do teatro. (BALANDIER, 1982, p.6)

Esse trecho ilustra a imagem do príncipe identificado como herói, conforme descreveu Maquiavel (1987) pois existe a necessidade de o príncipe atuar como político, no sentido de alcançar e se manter no poder, principalmente ao corresponder aos anseios dos súditos, trabalhando assim sobre o imaginário para governar e conduzir o espetáculo (BALANDIER, 1982). Entretanto, é o mito do herói que acentua a teatralidade política, engendrando uma

autoridade mais espetacular do que a rotineira, sem surpresas. Para Balandier, o herói não é imediatamente considerado como tal porque seria notadamente “o mais capaz” – de assumir o encargo da soberania. Portanto, ele é reconhecido em virtude de sua força dramática da qual deriva sua qualidade. O herói surge, atua e incita a adesão para ter o poder, fazendo uso da surpresa, ação e sucesso.

As manifestações do poder não combinam com simplicidade. Segundo Balandier (1982, p.10) “o poder utiliza, aliás, meios espetaculares para marcar sua entrada na história (comemorações), expor os valores que exalta (manifestações), e afirmar sua força (execuções)”, então busca na grandeza ou na ostentação, na decoração ou no fausto, no cerimonial ou no protocolo os meios para sua realização, haja vista que o poder pretende-se imortal num material não perecível.

Balandier considera que as cidades são utilizadas para representar o poder pela sua arquitetura e urbanismo, marcadamente pelos símbolos materializados que possam informar seu poder. Então o visual substitui as palavras, abrindo espaço para a manifestação do silêncio. O mesmo pode ser dito em relação ao lay-out dos escritórios e fábricas que muitas vezes é montado no sentido de destacar o líder, mesmo porque “é sabido que o poder separa, isola, fecha. Acima de tudo ele muda os que a ele têm acesso. A entronização é uma modificação”. (BALANDIER, 1982, p.16).

Balandier (1982) exemplifica com o chefe do clã dos Moba, no Togo setentrional, que só acessava ao cargo depois de um retiro aos altares protetores para sua formação, sagração e recebimento de insígnias. Era então transformado em “outro”, inclusive por uma mutilação sexual, um novo nome. Isso o levava a aprender um código de conduta específico, segundo o qual não mais falaria, senão por um intermediário. Finalmente ocorre exibição pública do rei completo. Essa exibição lhe fornece sagração, sede, vestes, nome de reinado, fidelidade dos chefes, porém recebe os limites ao exercício da sua autoridade.

Balandier lembra que, apesar da modernidade, as sociedades alteram o ritual do espetáculo sem modificar o essencial. Portanto, não é possível sugerir um líder a partir do nada, do desconhecido, salvo condições extraordinárias. Então é preciso preparo anterior, principalmente na aquisição de uma imagem pública pela dimensão dos seus feitos. Logo, sua reputação decorrerá de uma competência prévia, principalmente na condição física, pois se trata de um dado político, e uma aparente decadência afetará a opinião pública favorável.

Então, esse rei apresentado por Balandier (1982) e Canetti (1995) é o único que, em face das suas habilidades físicas e competências, consegue contrapor-se ao Deus superior ou grupo de deuses, ao soberano, à família real, e aos dignitários, visto que esta habilidade ofensiva se manifesta de “três formas distintas: pela ironia que visa depreciar o poder e suas hierarquias; pela rebelião ou contra-poder ao mostrar que o poder não é intocável; e pela introdução da conturbação na mudança do interior da ordem” (BALANDIER, 1982, p.27).

Segundo ainda Balandier (1982), constantemente o poder está ameaçado por situações como a verdade que destrói a imagem construída, a suspeita que o força a divulgar sua inocência, e ao do desgaste que impõe uma revigoração periódica. Então, os períodos de vacância no poder central (interregnos nas realezas tradicionais) podem levar a violências, iras e pavor, por exemplo, a morte do rei que desencadeia uma desordem embrionária fértil para forças desestabilizadoras. O autor afirma que a situação não piora quando a imaginação e a criação livre preenchem o vazio no poder, porém isso é por tempo limitado, pois logo o poder ressurgue e reassume o controle, retirando da desordem inicial durante a vacância alguns meios para ratificar a força da realeza.

O revoltado, consagrado herói popular, é produzido, segundo convenções bem estabelecidas do imaginário. Sua carreira não tem por origem o crime, mas a injustiça. É para lutar contra esta que ele entra em rebelião. Sua violência é reparadora, ele corrige os abusos, ele pilha os riscos a fim de assistir os pobres. Seu empreendimento só recorre ao assassinato em circunstâncias de legítima defesa ou de justa vingança. Ele nunca prejudica a seu povo, é respeitado, admirado, encorajado e auxiliado. Ele é considerado invulnerável e sua morte só pode resultar da traição. Portanto, ele desaparece, lançado em empresas longíquas; ele não morre,

ele entra em outra legenda. Jesse James não foi morto, ele se encontra algures, na Califórnia; Billy the Kid não foi massacrado, ele vive entre os mexicanos; assim também Butch Cassidy e o Sundance Kid escaparam a todas as armadilhas – eles gozam de um retiro pacífico. (BALANDIER, 1982, p. 58)

A realidade contemporânea conduz ao uso de recursos audiovisuais, no sentido de incrementar a dramatização para mostrar uma imagem além daquilo que é. Desse modo “o poder conserva a sua função de desativar as angústias e os medos.”(BALANDIER, 1982, p.63). Isso ocorre porque o poder possui a capacidade de dar a impressão de transparência, no sentido de ter uma aceitação passiva ou ativa dos seus dominados. Assim o poder busca o controle da imagem.

Balandier afirma que o homem contemporâneo está preso a um casulo constituído pelas redes fornecedoras de imagens e sons do mundo, embora pensasse ver muito mais. O autor acredita então que é preciso buscar outras e novas formas terapêuticas capazes de livrar o homem das conseqüências da fascinação, reeducando-o para controlar as imagens para evitar que elas capturem sua liberdade.

Essas reflexões nos conduziram a Lapierre (1995), quando afirma que a perda do poder está simbolicamente representada pelo medo da castração de forma inconsciente, da mesma forma como se articulam os mecanismos que visam a tranquilizar a ansiedade voltada para ela. Aliado a isso, encontra-se o líder que busca autenticar suas auto-ilusões acerca da legitimidade do poder, da transcendentalidade dos seus objetivos e da sua justeza nos negócios. Segundo Lapierre, essas ilusões acarretam a supressão do desejo, abafando o afetivo para privilegiar os objetivos organizacionais. A conseqüência imediata verificada pelo autor é a de que as pesquisas sobre liderança revelam uma relação entre a primazia da racionalidade e o custo dela acerca dos controles das “ações humanas”, e isso remete a uma determinação de identificação dos subordinados à organização e seu líder. Nesse sentido, Sennett (1980) alerta para as preconcepções não conscientes de que o respeito à autoridade determina as relações entre o líder e seus subordinados.

Sobre o exercício do poder, Lapierre alerta para a agressividade que é reprimida no ambiente organizacional, porém é estimulada no cinema, televisão, política e negócios. Entretanto é preciso ressaltar que essa violência estimulada em outros espaços diferentes da organização tem lugar muito mais forte no ocidente em função de uma supremacia do cinema americano. Lapierre acredita que a supressão da agressividade provoca nos indivíduos a depressão, conseqüentemente um tédio coletivo

O desdobramento dessa dimensão da agressividade surge no narcisismo que repercute no sucesso da empresa reforçando o narcisismo do indivíduo e o institucional. Essa noção narcísica fornece ao líder uma suprema confiança em si, fazendo com que os subordinados identifiquem-se com ele: isso o reconduz constantemente à condição de líder. Então a correlação entre agressividade e narcisismo leva à institucionalização do poder no formato e objetivos desejados pela organização (LAPIERRE, 1995).

A organização volta-se para si mesma porque ela precisa não apenas perpetuar a continuidade do antigo líder em seus ideais, mas porque precisa, também, se assegurar de que o poder seja transmitido a indivíduos que pareçam capazes de perpetuar estes ideais. (LAPIERRE, 1995, p.116).

Incondicionalmente, concordamos com a opinião de Lapierre de que a ênfase dada pela literatura apenas aos aspectos positivos tem uma certa valia no ensinamento de determinadas profissões, porém isso não contribui positivamente para a compreensão da liderança. O autor acredita que “o sentimento do trágico caracterizaria melhor sua visão do mundo” (LAPIERRE, 1995, p.118).

Rozitchner (1989) acredita que o poder demanda distintos acessos à análise da realidade social, visto que se trata do seguinte problema: de um lado, o poder estatal oriundo da revolução francesa, de outro lado, a movimentação da massa que reclama mais participação no poder, pois o autor identifica o começo desse problema a partir de uma relação entre o individual e o coletivo. No seio desse embate, encontra-se uma

discussão acerca da subjetividade que emerge para se insurgir à objetividade da realidade social. Para o autor, “o poder individual se debate na abertura para o poder coletivo” (ROZITCHNER, 1989, p.21). E mais: “Porque o que [...] vemos detalhadamente é o prolongamento do sujeito nas instituições onde o poder coletivo é expropriado em proveito de uma minoria dominante que se apoia na solução equivocada do Édipo”. (ROZITCHNER, 1989, p.41)

Essa reflexão sobre o Édipo é sempre retomada para tentar explicar a necessidade dos homens de se reconhecerem como semelhantes (cooperação e a satisfação das necessidades) que disputam a supremacia de um sobre o outro, sendo que isso remete à horda primitiva em que ao acesso às mulheres, por exemplo, estava reservado ao pai. Portanto, diz-se que os irmãos, ao reconhecerem-se como semelhantes submetidos, “reconheceram também o poder coletivo de sua própria existência unificada, e com ela fizeram frente ao poder individual do pai, a quem mataram.” (ROZITCHNER, 1989, p.48).

Rozitchner evidentemente retoma Freud para dizer que a história, num sentido ampliado, começou com uma rebelião do coletivo na busca da liberação dos submetidos. Logo que rompido esse laço de submissão, por fim, descobre-se o poder coletivo decorrente do poder real que era expropriado pelo pai por ser mais forte. O resultado é que, segundo Rozitchner, todos convergem coincidentemente para um objeto exterior comum: a liderança. Essa liderança mantém uma relação de submissão ao chefe, de expropriação e de subtração da liberdade que agora é controlada por um poder central. O autor destaca que Marx e Freud entenderam que não há como recuperar o poder individual sem a recuperação do poder coletivo, constituindo assim um grande problema para a sociedade, visto que a atual e tradicional literatura sobre liderança reforça a todo instante essa expropriação, conforme trabalharemos mais adiante.

Qual é o fundamento que a expressão ideológica – Deus, pátria e lar – encobre? O pai, na realidade corresponde à família patriarcal. Mas esta família patriarcal está determinada e submetida pela educação, religião, Estado e exército. E todas elas estão determinadas por sua vez, em última instância, pelas relações de produção. (ROZITCHNER, 1989, p.55).

Essas relações de produção, desde a revolução industrial, têm interferido substancialmente nas noções de relações de poder, sobretudo a partir do século XX em que se acirram os distanciamentos entre o homem e sua força produtiva.

Para Baudrillard (1992), é preciso estabelecer parâmetros entre a sedução e o poder, visto que a sedução encontra-se no universo simbólico, enquanto o poder domina o universo real, pois não há como medir a sedução em relação à posse do poder político ou sexual. Essa abordagem do sexual decorre da sua noção de que sedução se dá de forma mais sublime e singular que o sexo e que, portanto, deve-se dar maior atenção a ela. A pergunta básica que Baudrillard coloca é se em algum momento teria realmente ocorrido um poder fálico, porque para ele “toda essa história de dominação patriarcal, de falocracia, de privilégio imemorial do masculino talvez seja apenas uma história que permanece em pé.” (BAUDRILLARD, 1992, p.21).

Baudrillard advoga que não existe poder por não haver unilateralidade numa relação de forças na qual se instala uma estrutura de poder ou uma realidade de poder e seu eterno movimento. Portanto, o poder somente seduz quando desafia a si mesmo, caso contrário, resolve apenas um lógica racional. Nesse sentido, ele acredita que a sedução tem uma força superior ao poder por ser reversível e mortal (perecível), enquanto o poder se propõe irreversível no sentido do valor, cumulativo e não perecível (imortal).

Becker (1972) e Rozitchner (1982) concordam com Freud em que o homem é um animal de horda, liderado por um chefe, um outro homem igual a ele. Por isso acreditam que somente assim é possível explicar características coercitivas dos grupos. E para entender esse processo, Becker (1995, p.136) diz que o chefe é uma “personalidade perigosa, para com o

qual só é possível uma atitude passivo-masquista, ao qual a vontade da pessoa deve ser entregue – embora ficar sozinho com ele, ‘encará-lo’, pareça um empreendimento arriscado”. Para ele, isso explica a imobilização existente na relação entre duas pessoas com poderes distintos (inferior/superior): o homem é extremamente apaixonado pela autoridade e deseja ser governado por um poder irrestrito. Então o líder se apodera dessa característica de forma hipnótica na sua personalidade dominadora.

Essa personalidade dominadora está permeada por um amor-próprio dotado de uma sensação de invulnerabilidade que segundo Becker, a pessoa adquire por três maneiras:

- a) a partir do poder do outro – da mãe, quando, uma vez confiável, não interfere demasiadamente na vida da criança, e do pai forte que possibilita à criança identificar-se;
- b) a posse do próprio corpo como *locus* seguro por estar sob o controle do próprio indivíduo, porém essa segurança pode ser prejudicada por traumas e tipo de ambiente familiar inicial, o que possivelmente interfere na conformação da liderança;
- c) a partir de um projeto cultural em sua própria causa por símbolos e drama da transcendentalidade da vulnerabilidade animal.

Rozitchner (1982) conclui que não é possível ao indivíduo das massas aceder ao potencial coletivo que ajudou a forjar, mas ao mesmo tempo se opõe por considerar como exterior e dominador. Então, o poder é escamoteado por causa da pessoa dominante que submete cada indivíduo, e segundo Rozitchner (1982, p. 58).

O indivíduo fica só em meio aos demais, sua força e seu poder reduzidos aos limites de seu próprio e restrito corpo individual, posto que seu corpo não se prolonga no corpo dos outros, e se o faz, como em realidade ocorre, o faz enquanto corpos igualmente submetidos, porque o sentido do coletivo e sua força efetiva aparecem

dados unicamente com referência ao chefe e aos objetivos que este lhes marca, como se a força viesse não dos outros senão dele mesmo.

Quanto a isso, Rozitchner afirma que o poder coletivo encontra-se, em si mesmo, desintegrado. Por outro lado, na presença individual, o chefe (o Único), representa a sua própria corporeidade limitada pela totalidade onipotente do poder. Lembramos que mais adiante veremos como isso se manifesta na liderança descrita e reforçada pela literatura do *mainstream*.

Para Rozitchner (1982), assim como para Becker (1972), o principal problema reside na ampliação dos limites da individualidade que está limitada de dentro (o superego) até fora (as instituições repressivas) pela angústia de morte. Portanto, não há cura individual, nem saída para o conflito colocado no Édipo, senão por uma recuperação do poder estabelecido a partir da negação das instituições reais que alongam essa dependência, visto que a condução de algo coletivo na cooperação não fornece ao executor um poder sobre a coletividade, na realidade isso converte-se no capital.

Para Barus-Michel (1999) as relações de poder que se articulam no ambiente social, econômico, técnico ou político estão organizadas segundo uma lógica binária entre dominador e dominado em pólos opostos. Para melhor compreender essas relações de poder, a autora elaborou a FIG. 10 em formato de diamante tendo como ponto de partida as oposições entre dominador e dominado.

Segundo Barus-Michel, as relações entre dominador e dominado estão estruturadas inicialmente por um discurso organizador da ação que parte do dominador, sendo que esse discurso tem como resposta representações afetivas que de certo modo estão orientadas por leis que auxiliam no controle da gestão. A consequência imediata é o reforço do discurso, pelo dominador, a partir da noção de que a resposta atendeu ao pretendido. As resposta via representações afetivas simbólicas conduzem por outro lado a um dispêndio de energia, por

parte do dominado, para gerar um trabalho que realize produção e transforme a realidade (dentro do contexto prático-técnico).

AMBIENTE SOCIAL, ECONÔMICO, TÉCNICO, POLÍTICO ...

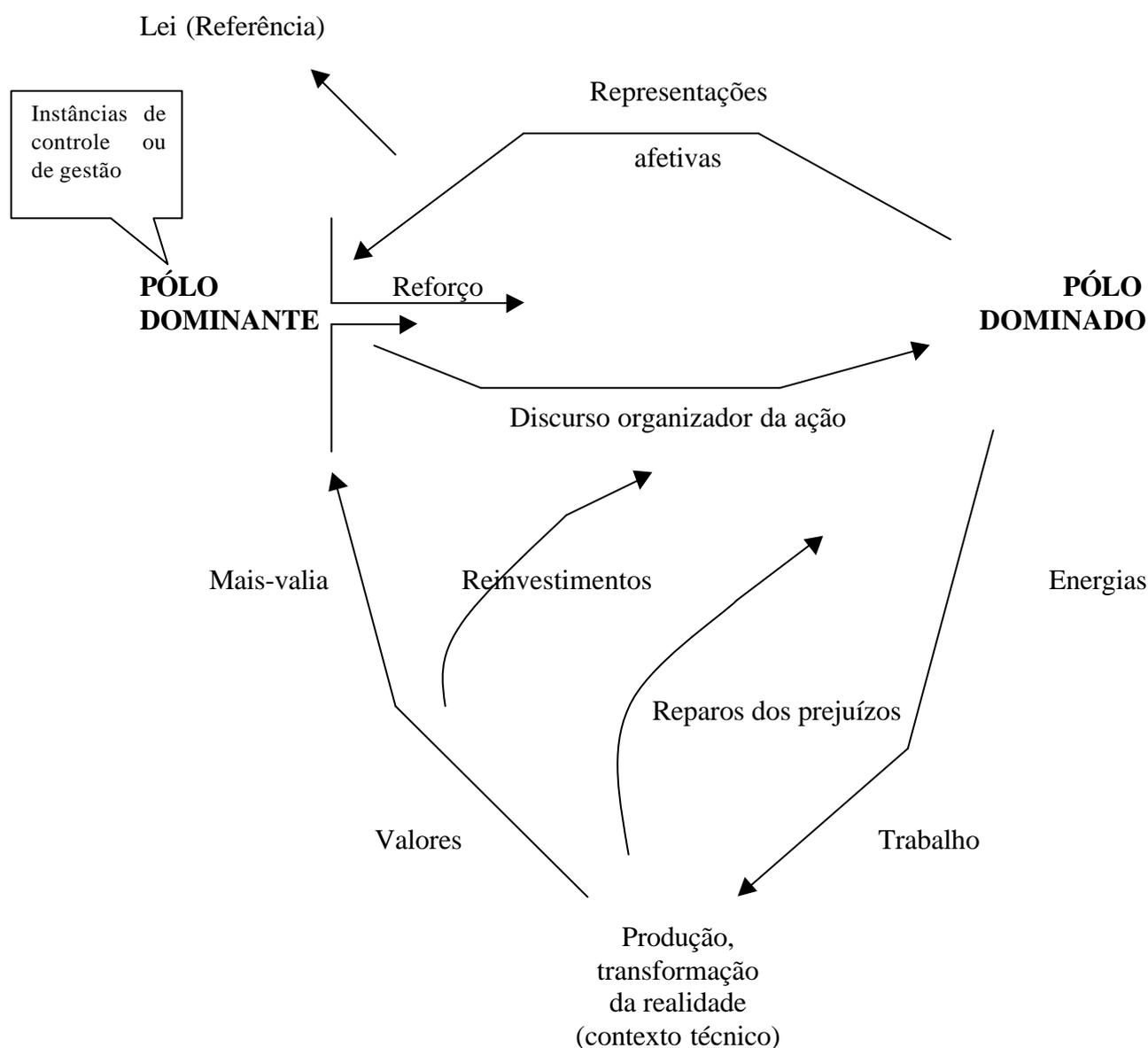


FIGURA 10 – As relações de poder

FONTE - Adaptado de Barus-Michel, 1999 (extrato de conferência no Núcleo de Relações Trabalho e Tecnologias de Gestão – NURTEG/CEPEAD/UFMG)

A produção realizada e conseqüente transformação da realidade atende a valores vigentes na sociedade em função do consumo. Esses valores defendidos pelos consumidores reforçam o discurso do dominador que objetiva organizar a ação dos dominados. As conseqüências desse dispêndio de energia podem implicar alguns danos durante o processo de

produção, resultando então num reparo dos prejuízos. Finalmente, tudo isso desemboca na mais-valia. Percebe-se então que as relações de poder na sociedade contemporânea, sobretudo no mundo ocidental, estão definitivamente marcadas pelas relações financeiras e de produção. Inevitavelmente isso influencia o comportamento do líder e suas relações com seu grupo subordinado. As relações de poder que passam pela teatralização (BALANDIER, 1982), sedução e que se colocam como pretensamente imortais (BAUDRILLARD, 1992), assim como baseadas no passivo-masquista (BECKER, 1995, ROZITCHNER, 1982), também não estão devidamente tratadas na literatura clássica sobre a liderança.

4.2 Da liderança

Antropologicamente, tomando-se por base os estudos dos evolucionistas, principalmente Gordon Childe (1965), o Homem saiu de uma situação de mero sobrevivente para uma outra de acumulador. Há 10 mil anos, segundo Childe, o Homem caçava e pescava o suficiente para suas necessidades, mas a partir do momento em que descobriu a possibilidade de trabalhar a terra e assim obter produção que assegurasse a satisfação das necessidades de então, passou também a ser agricultor. Em consequência, iniciou-se o processo de acumulação e, para assegurá-la, era preciso manter a propriedade privada, sendo que a manutenção dessa propriedade somente se realizaria pela monogamia e hierarquia. Provavelmente, a partir desse aspecto econômico surge a figura do líder, mesmo um tanto distinta da que conhecemos atualmente.

Childe (1965) afirma que, àquela época, o homem vivia em relação com a natureza, considerando-a como um laboratório natural, lidando com as objetividades do trabalho, a terra, como sua propriedade. Isto conduziu-o à condição de senhor de sua realidade, mesmo

sendo produto da comunidade, embora esta funcione como a “primeira forma histórica de reprodução que permite a apropriação coletiva do solo” (ROZITCHNER, 1989, p.68). A partir deste senso, surgem as primeiras referências ao déspota que submete os demais membros da tribo (comunidade) em função da chefatura que exerce. Apesar disso, deve-se alertar para o fato de que anteriormente ao surgimento do déspota, havia um ambiente de cooperação como elemento fundamental para a manutenção da comunidade, destacando, segundo Rozitchner (1989, p.96), as seguintes características:

- a) inexistência da relação de dominação e da chefatura despótica;
- b) ampliação do campo individual em função do campo coletivo;
- c) inexistência da separação entre a atividade prática e o pensamento que a representa;
- d) o poder e a capacidade individual de cada membro resulta de sua pertinência à coletividade;
- e) decisão em comum sobre a aplicação e o resultado desse poder;
- f) reconhecimento de que são semelhantes, formando parte de um mesmo gênero;
- g) objetivação do subjetivo prolongando-se nos demais homens, que constituem coletivamente o corpo comum no qual se estende o corpo individual;
- h) inexistência da separação entre a “natureza” e a própria natureza;
- i) inexistência de um indivíduo que possa aparecer como “sendo” ou “tendo” o poder;
- j) inexistência da representação usurpada do poder coletivo, e de instituições que sejam suas depositárias.

Considerando-se que era um contexto em condições ambientais bastante diversas das que temos atualmente, sentimos a necessidade de fazer essa abordagem no sentido de evidenciar a nossa pretensão, nesta tese, que é a de discutir a liderança num contexto de redes

organizacionais sem desconsiderar outros campos das ciências, cujos estudos podem auxiliá-los a entender um pouco melhor o fenômeno da liderança. Por esse caminho, recorreremos a Becker (1985) e Canetti (1995) quando apresentam comunidades que vivenciam a liderança de modo diferenciado do mundo ocidental. É o caso de tribos que usavam seus reis como bode expiatórios, executando-os quando já não atendiam ou correspondiam às demandas do povo. Será que teríamos no mundo ocidental uma corrida tão desesperada pela liderança se também lhes fossem imputadas penas severas por descaminhos ou prejuízos à comunidade? Inevitavelmente, somos levados a pensar o que se tem feito acerca da liderança.

Freqüentemente encontramos a idéia de que a liderança não é um conceito fácil de definir, em função da sua dispersão e usos do cotidiano, e isso dificulta a sua definição mais do que o conceito que é articulado a partir de abstrações. Esse texto é lugar comum no início dos discursos na literatura sobre liderança. Acreditamos que tal dificuldade reside na incapacidade de olhar o objeto por uma perspectiva diferenciada da tradicional, como, por exemplo, os aspectos simbólicos, sociológicos, culturais e sinérgicos que envolvem a atuação do líder. É bem verdade que não podemos negar a existência de pessoas que sobressaem em relação às demais, porém a análise dessas pessoas requer uma lente que aprofunde o olhar em questões ainda não investigadas ou relegadas ao segundo plano em função dos interesses. Então costuma-se definir a liderança como um processo que inclui influência sobre os objetivos da tarefa e as estratégias de um grupo ou organização, conduzindo pessoas na organização a implementarem as estratégias e alcançarem os objetivos, levando o grupo à manutenção e identificação da cultura da organização.

Stogdill (1950), por exemplo, considera a liderança processo, representado pelo ato de influenciar as atividades por um grupo organizado na busca de um objetivo estabelecido, sendo que dessa consideração evidenciam-se três elementos:

- a) a liderança, como processo de influência;

- b) a influência se realiza num contexto de grupo;
- c) os membros do grupo são considerados como subordinados e de responsabilidade do líder.

Esta constatação pode ser atribuída a vários fatores: à complexidade do fenômeno estudado, dos métodos qualitativos e interpretativos que são mais apropriados a um tal objeto de estudo, à riqueza da imaginação, aos esforços para integrar as contradições e a certa margem de ambigüidade praticada por pesquisadores que se interessam por este tipo de fenômeno (LAPIERRE, 1995, p.51).

Outro fato também interessante a notar no início dos textos sobre liderança é a utilização de verbos no infinitivo, numa tentativa de conceituá-la ou defini-la, assim como o que faz um líder: podem começar com frases como: *'levar as pessoas a executar tarefas'*, *'fazer as pessoas o seguirem'*, *'mostrar o caminho'*, *'indicar, coordenar, executar, etc.'*. Todos esses termos são verbos de pura ação assimétrica e essa assimetria procura fornecer ao líder a sensação de poder supremo, de um Deus, de um imortal, não esquecendo o aspecto do narcisismo como impulso para a dominação, buscando submeter ou destruir o outro. Obviamente que, com toda força emanada da “palavra”, o líder busca cada vez mais ampliar sua área de atuação, assim como dominar mais ainda e, tendo em mente o desejo de realizar essas intenções, ele não deixa de recorrer a rudimentos comportamentais e morais.

Essa literatura tráz a idéia de que a humanidade é dotada de alguns indivíduos excepcionais que trazem (de modo quase inato) em si mesmo o fenômeno do empreendedor empresarial – mito empresarial fundamental – que faz do administrador um demiurgo criador, organizador (um deus) que, sozinho, pode saber e pode gerir. Lapierre (1995, p.99) sugere que o problema sobre o qual se debruçam as pesquisas sobre a liderança é um problema de interpretação de texto – por se tratar de construir um relato coerente a partir de um texto carregado de significados ocultos, visto que a liderança não pertence unicamente ao líder e

não existe sem uma adesão ao líder. É necessário, portanto, uma relação entre a visão e as ações por ele propostas e os desejos e carências da comunidade de inserção.

“A liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do mundo” (BURNS, 1978, p.2) em função de o conceito ter sido fragmentado em partes de significados descontínuos que obviamente não se comunicam no processo de construção do conceito. A abordagem privilegiada para o estudo da liderança tem sido a de descobrir quais elementos são essenciais para estabelecer uma liderança. Muito pouco tem sido feito no sentido de estudar o fenômeno da liderança em suas entranhas, indo ao mais específico, quer seja a manifestação em si ou os elementos que a componham de forma integrada.

Para Yukl e Fleet (1994), a liderança tem sido definida em termos de traços individuais, comportamento do líder, interação com os parceiros, papel de relacionamento, percepção dos seguidores, influência sobre os seguidores, influência sobre os objetivos da tarefa e influência na cultura organizacional. A principal controvérsia está sobre o *locus* da liderança na organização, acreditando-se que é inerente ao processo de influência social entre os membros de um grupo ou organização ou que a liderança é um processo coletivo compartilhado entre os membros. Então, listam alguns teóricos que a limitam ao exercício da influência que resulta num entusiástico comprometimento dos seguidores, como oposição ao compromisso indiferente ou à obediência relutante. Sugerem que aqueles utilizadores de mecanismo de punição, controle, manipulação de informação ou coagindo seus seguidores não podem ser considerados como líderes.

Outra controvérsia reside na diferença entre ser líder e gerente, alegando que é possível liderar sem gerir e gerir sem liderar, principalmente quando não há subordinados. Alguns autores afirmam que ambos são qualitativamente diferentes e mesmo mutuamente excludentes. Por exemplo Bennis e Nanus (1985a, p.21) propõem que “gerentes são pessoas que fazem as coisas certas, já os líderes são pessoas que fazem certas coisas”. Esta frase não

consegue explicar ao certo o que pode ser a liderança e não vai além disso, deixando-nos a sensação de que tudo e nada pode ser dito sobre a liderança. Zaleznik (1977) propõe que gerentes envolvem-se no como as coisas são feitas e os líderes envolvem-se com o que as coisas significam para as pessoas. De um modo geral, parece que os líderes estão relacionados à influência sobre o compromisso e os gerentes meramente ocupam-se das responsabilidades e exercício da autoridade, e não é simples entender dessa forma, visto que, sendo esse gerente um indivíduo dotado de desejos, vontades e pulsões, não há como eximir-se da sedução de exercer a liderança.

Para nós, é importante deixar claro que a discussão da liderança não busca diferenciar líder de gerente, mas sim de verificar lideranças que são ou se constituem, embora busquem justificarem-se pela gerência. A liderança não pode caminhar para uma dicotomia e sim para a ação do indivíduo, pois o que as organizações almejam é que as pessoas sejam gerentes, mas percebem que necessitam de líderes, porém existem amarras que nem sempre permitem a eclosão do líder, considerando-se que “o espaço organizacional não é lógico, e sim contraditório” (MELO, 2002).

4.2.1 As pesquisas e teorias em liderança

O campo da pesquisa sobre liderança permanece em estado de fermentação e confusão, porque muitos resultados são contraditórios e inconclusivos pelas abordagens dissipativas, pelo foco limitado dos pesquisadores, pela ausência de teorias amplas ou metateorias para integrarem os achados de diferentes abordagens. Muitos pesquisadores lidam apenas com aspectos limitados da liderança e ignoram outros, trabalhando apenas com variáveis limitadas de relevância ao estudo da liderança (YULK et al., 1990).

Percebe-se então a dificuldade de manter uma discussão sobre o assunto porque há muito tempo tenta-se construir o conceito, sobretudo por causa do pensamento que envolve de forma predominante a tentativa de construção de uma teoria ou argumento mais claro sobre o que é a liderança. O pensamento dominante cultua o herói, o ganhador, o narcisista, o ídolo, o *self-made-man*, o mito, o sagrado. E essa idéia de culto tem origem, segundo Aubert (1991, p.368-9) em três momentos distintos, consecutivos e complementares, forjados sobretudo a partir da Segunda Guerra mundial e decorrentes de três tipos de padrões:

- a) o *patrão divino*: fundadores de “impérios“ onipresentes, com herdeiros cuja função é a de manter a ordem estabelecida;
- b) o *executivo profissional*: surgidos após 1945, com a função de facilitar as decisões do capital, numa época em que a empresa vive com o capital de terceiros;
- c) o *patrão proprietário*: que deve demonstrar primeiramente suas competências antes que os mercados financeiros não as reconheçam. Neste caso apresenta-se a Santíssima Trindade do *business*: capital-gerência-trabalho.

Esses três tipos de padrão constituem, de certo modo, a base do pensamento ocidental acerca da relação líder/subordinado. Esse pensamento influencia sobretudo a dicotomia gerente/líder, discussão a ser retomada, em função da incerteza inconsciente que impera na decisão entre ser um ou outro no contexto da organização ou do seu entorno, inclusive. A tipologia dos padrões evidencia e ratifica uma idéia de que o proprietário é quem realmente pode exercer a liderança, principalmente pelo fato de ter sido o empreendedor, cabendo aos outros obedecer-lhe ou segui-lo. Sendo que isso gera, no interior da empresa, uma disputa pelo poder.

Lee (1980) nos fala que, ao estudar grandes líderes poderosos, encontraram-se entre eles, sete métodos adquiridos para governar:

- a) o primeiro é o ritual de adoração, ou o controle dos espíritos de seus seguidores para conseguir realizar uma devoção em relação a si;
- b) o segundo são os estatutos e regulações, ou o estabelecimento de controles nos grandes escritórios de modo a assegurar sua dominação e devoção;
- c) o terceiro é a mudança e ordenamento, ou o estabelecimento de controles nos pequenos escritórios no sentido de assegurar a manutenção da organização e fazê-la crescer;
- d) o quarto é retribuição e linha, ou o controle dos recursos a serem disponibilizados aos seus seguidores, visto que, pelos recursos, é possível conhecer, identificar e controlar o funcionamento da organização;
- e) o quinto são as cerimônias, ou o meio de controlar as forças em ação, interação e conflito na organização, seja entre os indivíduos seja entre grupos;
- f) o sexto é a remoção dos controles e suas falhas, no sentido de ajustar o funcionamento da organização e restabelecer o seu controle sobre os seguidores;
- g) o sétimo é a lavoura e outros empregos, ou o controle das multidões para demonstrar a possibilidade de adquirir novos seguidores, assim como substituir aqueles seguidores que não mais interessem.

Apesar disso, Lee (1980) informa que se tratavam de pessoas nascidas de famílias ricas, influentes, bem treinadas em artes, possuidoras de precaução, inteligência, memórias fortes, corajosas, eloqüentes, habilidosas, inteligentes, possuidoras de entusiasmo, dignidade, paciência e caráter puro, afáveis, firmes e devoções leais; dotadas de condutas excelentes;

forças; saúde, e livres de qualidades negativas como ódio, inimizade, trincheiras, decepção e fraude.

Ao escrever o livro *As funções do executivo*, em 1938, Chester Barnard colocou um marco fundamental para o início de uma série de estudos e trabalhos acerca do executivo, que fluíram para a discussão sobre liderança. Barnard, inicialmente, descreveu no seu trabalho, a perspectiva da organização, entendendo-a como um sistema de cooperação, sistema de trocas e forma de atingir um progresso social. Essas complexas organizações formais caracterizam-se por serem sistemas, despersonalizadas, especializadas e conter organizações informais como subsistemas. Para Barnard, a organização existe quando:

- a) há pessoas capazes de se comunicar;
- b) as pessoas estão dispostas a contribuir com ação;
- c) as pessoas estão a fim de cumprir um propósito comum, pelo que imaginou uma interação contínua entre a organização formal e a informal.

Contextualizado o ambiente organizacional, Barnard acreditava ser função do executivo a capacidade de tomar decisões que emprestem qualidade e moralidade à coordenação da atividade organizada, bem como servir de canal de comunicação. Deste modo, o executivo precisa ser eficiente e eficaz, visando a realizar três funções cruciais:

- a) estabelecer e gerenciar os sistemas de comunicação;
- b) motivar indivíduos a empenharem-se em apoio aos objetivos da organização;
- c) formular o propósito da organização de maneira comunicável, uma vez que, segundo Barnard (1938) trata-se da primeira necessidade, porque as linhas de comunicação não podem funcionar se os gestores estiverem ausentes no lugar e tempo necessários, principalmente por razões pessoais banais, além de assegurar os serviços essenciais dentro da relação cooperativa. Para Barnard, a autoridade

advém de uma interação e só existe se as pessoas puderem aceitar a autoridade objetiva e/ou subjetiva, lembrando que o exercício da autoridade requer compreensão, consistência organizacional, consistência individual e capacidade.

Segundo Lapierre (1995), a ausência de uma perspectiva psicológica nos trabalhos de Barnard impõe limites, por acreditar que as organizações alcançam um bem comum superior por meio da cooperação: sobrepondo-se às motivações humanas, elas sobrepujam os perigos inerentes à constituição psíquica dos indivíduos. Além disso, Barnard enfatizou a posição solitária do dirigente, que é o único a conhecer a fragilidade dos laços da cooperação e está sempre consciente dos perigos que se propagam surdamente sob a calma exterior. Após o trabalho de Barnard, os estudos de liderança apresentam-se nos quatro estágios a seguir, segundo Aubert (1991), Yulk e Fleet (1994), entre outros.

Primeiro estágio, a abordagem da caracterização – início da década de 40 – que procurou determinar as qualidades e características pessoais dos líderes, acreditou ser a liderança nata e não construída, distinguiu líderes de não-líderes, privilegiando fatores como inteligência, masculinidade¹⁶ e dominação. Além disso, Aubert (1991) destaca a teoria dos traços de personalidade, tipificando:

¹⁶ A respeito desse assunto, Bourdieu (1997) destaca que inicialmente a ordem masculina encontra-se inscrita nas instituições, nos agentes, posições, disposições, coisas (e palavras), por um lado, e nos corpos, por outro lado. A masculinidade está costurada em todo *habitus*, do homem e da mulher. Assim sendo, a visão androcêntrica do mundo é o senso comum de nosso mundo, por ser imanente ao sistema de categorias de todos os agentes, inclusive as mulheres (também as teóricas feministas). Em segundo lugar, Bourdieu propõe importar o modo materialista de pensar para a análise do universo simbólico (como Max Weber fez com a sociologia da religião). Bourdieu considera que a liberação das mulheres só virá por uma ação coletiva, visando a uma luta simbólica com possibilidades de desafiar as estruturas objetivas e corporificadas, isto é, uma revolução simbólica que subverte as fundações da produção e da reprodução do capital simbólico. Portanto, ele falava sobre a necessidade de travar uma batalha coletiva contra os abusos sociais da ciência social. É necessário também travar esse combate contra as forças que trabalham para restabelecer a hegemonia da filosofia sobre as ciências sociais, num tempo em que, mais do que nunca, precisamos das ferramentas da razão crítica para enfrentar a racionalização da dominação, visto ser a filosofia uma ciência masculina. (BOURDIEU, 1997, p.23-26).

Para Baudrillard (1992), o masculino sempre foi apenas residual, uma formação secundária e frágil que precisa ser defendido à força de supressões, instituições e artifícios. Nesse sentido, haveria um privilégio definitivo do feminino por não se debater com esse tipo de inquietação “excêntrica, paradoxal, paranóica e fatigante que é o masculino”, visto que, segundo Baudrillard, os homens erigiram seu poder e suas instituições apenas para contrariar os poderes originais bem superiores da mulher. Por isso, a liberação da mulher seria, ao mesmo tempo, a liberação do homem. (BAUDRILLARD, 1992, p.21-32)

- a) o líder, como fato psicossocial, a partir da observação de crianças em brincadeiras, ao notar-se uma aceitação voluntária pelas outras crianças daquelas que se destacavam no grupo, e assim se submetiam a sua influência;
- b) o carisma, pela discussão em Weber (1986), com os três tipos ideais fundamentais da relação de autoridade. O termo carisma vem do grego *kharisma* e significa caráter sagrado, graça divina. Assim, a legitimidade do poder do líder vem da crença nas qualidades supranormais, e isso é aprendido, pois as emoções não são natas e são acolhidas segundo a cultura e o momento histórico e, conforme escreveu Weber (1986), deve-se entender o carisma como uma qualidade extraordinária do ser humano, podendo ser real, suposta ou pretendida, que se caracteriza como uma autoridade e submete os demais membros a acreditarem que se trata de algo supremo. Em função disso, Weber teorizou que a legitimidade do poder do bruxo, profeta, chefe de guerra ou do dirigente de um partido decorre da crença em qualificações supranormais, e no caminho desse carisma, está a utilização de símbolos para influenciar os mais diversos grupos;
- c) o grande homem histórico, destacando-se os líderes que se diferenciam do resto da população por possuírem qualidades particulares: idade, altura, saúde, energia, beleza, capacidade de se expressar verbalmente, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, etc. Porém questionamos se estas qualidades se encontram mais entre os líderes que entre os não-líderes. Apesar de Stogdill (1948) ter afirmado, após pesquisas, a verificação de tais qualidades físicas, Aubert (1991) pergunta: como se explica então a presença de líderes como Hitler e Napoleão que eram de estatura baixa? Como falar da ambição de Gandhi, da juventude de John Kennedy? E nós

complementamos: ou de mulheres como Madre Tereza de Calcutá, Indira Gandhi, entre outras, que escapam ao gênero?

Lee (1980) lembra que, a partir do momento em que a inteligência foi citada como uma das mais novas características mentais, para a qual foram projetados alguns instrumentos de medidas confiáveis, as pesquisas buscaram correlacioná-la à liderança.

A encarnação das expectativas e objetivos do grupo representa a percepção de que, embora os líderes apresentem traços diferentes em relação ao resto dos membros do grupo, é importante ressaltar que esses traços pessoais variam muito conforme o grupo, procurando corresponder, em cada caso, às expectativas, valores e objetivos particulares do grupo em questão. Aubert (1991) exemplifica com uma pesquisa sobre a liderança entre presos, ao verificar que os valores requisitados para o exercício da liderança em uma determinada prisão não se adequava a uma outra, embora fossem todos presos. A este propósito, também podemos citar os políticos que buscam encarnar em si os anseios da população para conseguirem exercer a liderança. Então afirma que se uma pessoa é escolhida para ser o líder do grupo é porque ela é percebida pelo grupo como sendo apta a guiar o grupo para os seus objetivos desejados e desejáveis – consciente ou inconscientemente.

Segundo Lee (1980), a teoria dos traços está marcada pelo fracasso de suas propostas em função de ter sido sustentada, na maior parte, por amostras estudantis. Depois, havia uma enorme variação na qualidade da pesquisa. Por fim, a pesquisa baseou-se em conceitos recentes na época. Com isso o autor questiona a inexistência de estudos sobre os traços maquiavélicos (utilização de quaisquer meios para alcançar os fins visados) existentes na liderança, uma vez que, por esse traços, também pode-se alcançar a liderança, haja vista o sem número de ‘líderes’ políticos que conduziram e conduzem suas comunidades de forma arbitrária, fazendo pleno uso da perversidade e assédio moral.

Percebe-se uma ênfase sobre os atributos pessoais do líder, considerados possessões extraordinárias de energia incansável, intuição penetrante, previsão sobrenatural, e irresistível poder de persuasão. Isso se deveu às pesquisas realizadas durante as décadas de 30 e 40, sendo que atuais revisões consideram os resultados desapontadores. Embora o foco tenha sido deslocado, na década de 50, para o comportamento, durante as décadas de 70/80 houve pesquisas relacionando traço à liderança.

Yulk e Fleet (1994) informam que os traços relacionados ao líder, referem-se a um gerenciamento efetivo e avançado por incluir:

- a) alto nível de energia e tolerância ao *stress* para lidar com os frequentes conflitos e pressões nas importantes decisões;
- b) integridade para transmitir consistência em relação aos valores, honestidade e verdade;
- c) maturidade emocional para não ser autocentrado e ter mais autocontrole, emoções estáveis e menos defensivo aceitando melhor as críticas;
- d) autoconfiança para fazê-lo mais persistente ao lidar com as dificuldades dos objetivos.

A motivação é outro aspecto da personalidade relacionada ao gerenciamento efetivo e avançado, que foi investigada por McClelland et al. (1982; 1976) a partir de três motivos:

- a) poder, cuja necessidade elevada motiva o indivíduo a influenciar pessoas eventos, assim como buscar posições de autoridade;
- b) necessidade de efetivação: é motivado pelos desafios e tarefas difíceis, prefere riscos moderados e é mais ambicioso em termos de carreira e sucesso;
- c) necessidade de afiliação: motiva-se pela atividades sociais e busca de afetividade, dá suporte a relacionamentos com outras pessoas.

A pesquisa mostrou que, em organizações altamente hierarquizadas, a necessidade maior está em liderança que tenha uma orientação do poder socializado, moderada necessidade de efetivação e relativamente fraca na necessidade de afiliação.

Um outro estudo realizado com o objetivo de prever o avanço gerencial, foi desenvolvido por Miner et al. (1978) e conduzido durante um período de mais de 25 anos, testando o chamado *miner sentence completion scale*. Concluíram que os principais componentes motivadores para o gerenciamento avançado em grandes organizações burocráticas eram o desejo pelo poder, desejo de competir com os seus pares e atividades positivas junto a seus superiores hierárquicos (puxa-saquismo, bajulação, etc.).

Yulk e Fleet (1994) identificaram quatro tipos de habilidades para a efetividade do líder e consideradas como relevantes:

- a) habilidade técnica, pelo conhecimento de produtos e serviços, operacionalização do trabalho, processos e equipamentos, mercados, clientes e competidores;
- b) habilidades conceituais, referentes à capacidade de analisar eventos complexos e perceber tendências, reconhecer oportunidades, desenvolver criatividade, soluções práticas aos problemas, conceituar idéias complexas e uso de modelos, teorias e analogias;
- c) habilidades interpessoais, que incluem compreensão dos processos interpessoais e grupais, dos motivos, sentimentos e atitudes das pessoas acerca do que elas pensam, construção de relacionamentos cooperativos e capacidade de comunicação oral e persuasão;
- d) habilidades administrativas, como planejar, delegar e supervisionar (esta última envolve todas as outras habilidades ao colocá-lo como *super-manager*).

Yulk e Fleet (1994) lembram que essas habilidades são sempre mais requisitadas dos executivos que dos supervisores, e isto é influenciado pelo tipo de organização. Em relação aos parceiros, ressalta-se o aspecto da habilidade do líder de, juntamente com os seguidores, identificar o que eles querem em diferentes situações, e a flexibilidade para responder, de forma rápida e apropriada, às expectativas dos seguidores em diferentes situações. Algumas vezes, o equilíbrio surge pela mistura de um traço com outro como, por exemplo, alta necessidade de poder com maturidade emocional requisitada para assegurar que os subordinados serão também portadores de poder mais do que dominados. Segundo Bradford e Cohen (1984), o equilíbrio pode vir também em alternância da liderança quando envolve diferentes líderes na gestão de um grupo em que compensam forças e fraquezas de cada um.

A abordagem da caracterização foi o início da discussão sobre liderança e forjou uma credibilidade na mente dos teóricos em liderança; também serviu em parte para explicar por que algumas pessoas buscam posições de liderança e por que agem de certas maneiras quando ocupam posições de liderança. O traço interage com demandas situacionais e contingências para influenciar o comportamento do líder que, por seu vez, interage com diversas variáveis na gestão de grupos, mas o traço continua mediando o relacionamento entre os traços do líder e os critérios de efetividade.

Segundo estágio, a abordagem do estilo – tem seu início no fim da década de 40 – muda o foco para o comportamento dos líderes, e indica o treinamento para liderança e não mais a seleção de líderes como ocorria na abordagem anterior. Evidencia a preocupação do líder com seus subordinados como pessoas, e a construção de uma estrutura de iniciativa ao definir, de forma fechada e clara, o que os subordinados devem fazer e como fazer. Nesse caso negligencia o grupo e as relações intra-grupo (YUKL e FLEET, 1994).

Aubert(1991) alerta para o fato de Hegel ter considerado que a situação histórica de um dado grupo constituía um tipo de expectativa coletiva ou necessidade comum e criava

assim um *papel a desenvolver*. Para esse momento, a situação é considerada como de vital importância ao exercício da liderança, pois, conforme escreveu Marleau-Ponty acerca da expectativa coletiva, “o projeto concreto de um futuro se elabora na coexistência social, dentro da gente, antes de toda decisão pessoal...”

As primeiras pesquisas sobre este tópico foram desenvolvidas em 1927 por Lewin, Lipitt e White (1939) ao procurarem medir o impacto de diversos estilos de liderança sobre o funcionamento interno do grupo de subalternos, sobretudo sobre o grau de hostilidade e agressão. A experiência foi feita com jovens entre 10 e 11 anos de idade, reunidos numa escola para fabricar máscaras e distribuídos em quatro grupos homogêneos. Três líderes com tipos de comportamentos diferentes faziam um rodízio entre os grupos: autoritário, democrático, *laisser-faire*. Os resultados diferiram bastante e disso puderam-se depreender duas dimensões: a da produtividade do grupo (maior no grupo sob liderança autoritária, mas de grande hostilidade e agressão) e a do clima do grupo (forte no grupo sob liderança democrática, inclusive com grande criatividade). Também destacam-se as performances diferentes dos grupos sob as lideranças democrática e autoritária. Nessa abordagem do estilo, identificaram-se duas dimensões da liderança: uma, voltada para o indivíduo e a outra, para a tarefa. Inicialmente debruçou-se sobre a dimensão da consideração (voltada para o indivíduo), quando o indivíduo se sente valorizado pelo líder que se preocupa com suas necessidades e sentimentos, sendo atencioso, caloroso, confiante e preocupado com o bem-estar do grupo; em seguida destaca-se a dimensão da estrutura, pelo fato de o líder se preocupar com as necessidades da organização: planifica, organiza e coordena o trabalho, avalia as performances, indica objetivos de produção. No contexto dessas variáveis o líder pode ser fraco ou forte em ambas as dimensões quando se manifestem.

Para Lee (1980), o problema dessa experiência reside no fato de que nem todos poderiam assegurar serem bons atores para representar os três papéis, embora os resultados,

de forma geral, tenham indicado a supremacia do estilo democrático porque obtinham seguidores mais satisfeitos.

Nessa abordagem de cunho comportamental, desenvolveram-se pesquisas sobre a natureza do trabalho gerencial, abordando o tema sob diversas formas: anedotas, observação direta, diários, agendas e entrevistas. Esses têm sido os métodos utilizados. As conclusões apontaram o fato de que as principais informações relevantes estavam na mente das pessoas, o que envolve muitas e diversas pessoas em diversos níveis para montar um sistema de informação que as capacite a tomar decisões, mostrando que o trabalho gerencial tem sido hermético, fragmentado, variado, reativo e desordenado (KANTER, 1983; KAPLAN, 1986; MINTZBERG, 1986) e evidenciando um processo de tomada de decisão político, informal e adaptativo às mudanças ambientais. É importante salientar que não há clareza de diferença entre líder e gerente.

As pesquisas realizadas nos anos 50, nos EUA, revelaram a importância de identificar aspectos do comportamento do líder e mensurá-los a partir de questionários preenchidos pelos subordinados. As pesquisas de Fleishman (1953), Halpin e Winer (1957) indicaram que os subordinados percebem os comportamentos dos seus líderes inicialmente em termos de duas categorias independentes: comportamento orientado pela tarefa, iniciar estrutura por exemplo, e comportamento orientado pelas pessoas, consideração por exemplo. Os questionários chamados de LBDQ (*leader behavior description questionnaire*) e SBDQ (*supervisory behavior description questionnaire*) dominaram as pesquisas tipo *survey* por mais de duas décadas. Já Yukl, Wall e Lepsinger (1990), utilizando-se do questionário chamado *managerial practices survey*, propuseram uma taxinomia integrada com 14 categorias genéricas de comportamento aplicadas ao gerente ou ao líder, conforme se apresentam no QUADRO 10, indicando que, como em outros casos, os objetivos iniciais das pesquisas sobre comportamento foram o de identificar as conseqüências dos diferentes tipos de

comportamento de liderança. Essa típica abordagem examinou diferenças em padrões de comportamentos entre os líderes eficazes e os ineficazes ou fez correlação entre medidas de comportamento do líder e os critérios de efetividade da liderança. Em relação a isso, Yukl et al. (1990) considera os resultados contraditórios e inconclusos nos Estados Unidos, apesar de indicações da relação positiva entre comportamento do líder e satisfação dos subordinados.

QUADRO 10

Definição das práticas gerenciais

<i>Planejar e organizar</i> : determinação de estratégias e objetivos a longo prazo; alocação de recursos conforme as prioridades; determinação da quantidade eficiente de pessoas e recurso para o cumprimento de tarefas ou projetos; determinação de como aprimorar coordenação, produtividade e eficácia
<i>Solucionar problemas</i> : identificação de problemas relacionados ao trabalho; análise de problemas de modo sistemático e num tempo hábil para determinar causas e apresentar soluções, agindo decisivamente para implementar as soluções e resolver crises
<i>Esclarecer</i> : designação de tarefas; providenciar e direcionar como fazer o trabalho, comunicando uma idéia clara das responsabilidades do trabalho; tarefas objetivas; prioridades, prazos e expectativas de performance
<i>Informar</i> : disseminar informação relevante para as decisões, planos e atividades para as pessoas que precisam de informações nos seus trabalhos
<i>Monitorar</i> : coleta de informações sobre as atividades do trabalho e condições externas que afetam a tarefa; checar o progresso e a qualidade do trabalho; avaliar a performance dos indivíduos e a eficácia da unidade organizacional
<i>Motivar</i> : uso de influências técnicas que apelem à lógica ou emoção para gerar entusiasmo para o trabalho, compromisso para com os objetivos das tarefas; condescendência com os pedidos de cooperação, recursos ou assistência; também instituir exemplos de comportamentos próprios
<i>Consultar</i> : consultar as pessoas antes de proceder mudanças que os afetem, encorajando participação na tomada de decisão e permitindo aos outros influenciarem na decisão
<i>Reconhecer</i> : fornecer elogios e reconhecimento da performance efetiva, realização significativa e contribuições especiais
<i>Dar suporte</i> : agir amigavelmente e com consideração, ser paciente e disponível, mostrando simpatia e apoio quando alguém está triste e deprimido
<i>Gerenciar conflitos e construir times</i> : facilitar a resolução construtiva de conflitos e encorajar a cooperação, times de trabalho e identificação com a unidade de trabalho organizacional
<i>Construir redes de trabalho</i> : socialização informal, desenvolvimento de contatos com pessoas de fora da própria unidade de trabalho e que sejam fontes de informação e mantendo contatos por visitas periódicas, chamadas telefônicas, correspondência, organização e atendimento a encontros e eventos sociais
<i>Delegar</i> : permitir aos subordinados terem responsabilidade e discricão ao levar tarefas para casa e dotá-los de autoridade para tomada de decisões importantes
<i>Ser mentor e desenvolvedor</i> : providenciar treinamento e conselhos de carreira, fazendo coisas para facilitar a aquisição de habilidades pelo empregado e avanço na carreira
<i>Recompensar</i> : fornecer recompensas tangíveis como, por exemplo, aumento de salário ou promoção para performances efetivas e demonstrar competência

FONTE – Yukl et al., 1990

Em relação a isso, Yukl e Fleet (1994) destacam que, em pesquisas realizadas no Japão, obtiveram-se resultados mais consistentes que os daquelas realizadas nos Estados

Unidos, pois a força do padrão de resultados obtidos pode ser devido, em parte, à seleção de comportamentos relevantes para o tipo de trabalho realizado nos exemplos utilizados em cada estudo. É preciso realçar que a diferença cultural pode também ser responsável pelos resultados divergentes encontrados no Japão. Outra razão relevante para o fracasso da abordagem dos dois-fatores foi a falta de atenção para a relevância situacional do comportamento do líder, pois os líderes eficazes selecionam comportamentos apropriados à situação (YULK e FLEET, 1994).

Na abordagem do estilo voltado para o indivíduo, destacam-se os trabalhos de Likert (1961) e McGregor (1966).

Em relação a Likert (1961), havia a proposição de identificar os fatores de liderança associados à produtividade e resultados obtidos, baseando-se na dimensão humana do líder. Nessa pesquisa, Likert entra com o discurso da participação, porém ainda sob a perspectiva do líder. Foi Likert o iniciador da utilização de escalas em suas pesquisas, tomando por base pressupostos orientados por uma visão, digamos, limitada a partir de um escopo contido num ambiente fechado de uma seção de uma empresa (AUBERT, 1991).

Do trabalho de McGregor (1966) construíram-se dois modelos, X e Y, sendo o primeiro de orientação autoritária e o segundo de orientação democrática, porém em ambos está clara a idéia de que a autoridade muda conforme o modelo. Trata-se de um trabalho de sucesso durante os anos 60/70, mas que foi mal interpretado, pois pensava-se que ele propunha um líder mudo e permissivo, abandonando todos os tipos de controle. Uma idéia falsa, pois ele propunha que os mecanismos deveriam ser mantidos enquanto o empregado não estivesse suficientemente integrado à empresa.

Os trabalhos de Blake e Mouton (1969) apresentaram tipos de liderança a partir das dimensões já citadas, rebatizando-as de “interesse pelos imperativos da produção” e “interesses pelo elemento humano”. Então articularam cinco estilos de líderes (managements):

- a) autocrata: aquele que planeja, controla e dirige levando em consideração apenas a produção e vê o operário como uma ferramenta de produção, preguiçoso e indiferente, tomando decisões sozinho, e com uma obsessão absoluta por todos os controles de resultados;
- b) social: considera o clima e o ambiente como preponderantes, não se interessa pela produção e se preocupa com as boas relações no interior do grupo, evitando o conflito e exercendo pouco controle;
- c) laissez-faire: não está engajado e retira do sistema todos os benefícios que pode sem com isso se comprometer;
- d) compromissado: satisfaz mais ou menos os interesses da organização entre suas necessidades (produção) e o dos empregados (relações humanas), procurando muito mais convencer e motivar que dirigir, então, no exercício de uma relação amistosa com seus subordinados, obtém resultados aceitáveis;
- e) integrador: é o único que busca o engajamento do pessoal para realizar a produção, criando um clima de confiança e promovendo a iniciativa, para atingir os objetivos mais elevados via participação dos membros do grupo nas decisões concernentes aos objetivos e meios de alcançá-los.

Aubert (1991) afirma ser difícil determinar o melhor estilo, mas resume que o melhor líder adapta seu estilo à situação. Para nós, os cinco estilos estão ancorados no conceito de iniciativa a partir do líder e, nesse aspecto o líder nunca é visto como um seguidor do seu próprio séquito ou um elemento membro do grupo.

Terceiro estágio, a abordagem da contingência, que tem seu início década de 60, coloca os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, especificando

as variáveis situacionais que determinam as abordagens sobre o assunto, implicando o uso de adjetivos para qualificar a relação de trabalho com o outro – prazer/desprazer, amigável/não-amigável, rejeitado/aceito, distante/próximo – e ressaltou-se que, não estando a personalidade da pessoa (líder) pronta para mudar, seria necessário mudar a situação de trabalho para adequar-se ao líder do que a qualquer outra coisa. É problemática a constatação de que os fatores situacionais não são tão importantes quanto se espera. A perspectiva da abordagem da contingência reside na liderança adaptativa. Destacam-se como referências dessa abordagem Fiedler (1972), Tannenbaum e Schmidt (1973/1991), Reddin (1966), Hersey e Blanchard (1977) e Vroom e Yetton (1973).

Fiedler (1972) buscou identificar o estilo de líder, porque para ele a eficácia da liderança vem das características do líder mais do que da situação. Na sua pesquisa, considerou que, a depender do resultado, o líder poderia ser avaliado como mais centrado na tarefa e trabalho do que nas relações interpessoais. Para isso analisou três aspectos:

- a) poder ligado à posição hierárquica do líder, exercido forte ou fracamente em função da posição na hierarquia;
- b) a natureza da tarefa, estruturada ou não, sendo a primeira um caso de descarte do líder, visto serem as tarefas já conhecidas e dominadas pelo grupo, e a segunda, imprescindente de um líder pela necessidade de iniciativa e criatividade;
- c) as relações pessoais entre o líder e os membros do grupo podem ser boas ou ruins.

Fiedler definiu as situações como favoráveis (quando o líder é aceito e respeitado pelo grupo, mesmo tendo uma relação formal com o posto ocupado), desfavoráveis (quando há relações deterioradas entre o líder e os membros do grupo, tarefa não estruturada e poder

fraco) ou intermediárias (quando a situação não é boa nem ruim para que o grupo aceite um líder forte e autoritário), sendo necessário um “líder capaz de compor e convencer”.

Tannenbaum e Schmidt (1973/1991) identificaram uma grande quantidade de comportamentos possíveis ao dirigente a partir de quatro variáveis: *pontos fortes do chefe* (sistemas de valores, sentimento de segurança em uma dada situação, confiança em si mesmo e em seus subordinados), os *pontos fortes do grupo* (competência, disposição para assumir responsabilidades, capacidade de enfrentar situações ambíguas, interesse pelo problema, identificação com a empresa), os *pontos fortes da situação* (a natureza do problema, a filosofia, a tradição e trunfos da empresa, eficácia do grupo) e *prioridades objetivas do líder* (o que o líder deseja fazer para acrescentar qualidade ao processo decisório, melhorar o trabalho da equipe, acrescentar motivação, melhorar o moral do grupo, ajudar os subalternos a se aperfeiçoarem, facilitar a aceitação de mudanças, etc.). Logo, os autores criaram um *continuum* de estilos de direção que apresenta a variação do grau de autoridade do superior hierárquico em relação ao grau de liberdade para ação do subordinado, tendo numa extremidade a centralidade no superior e na outra, no subordinado (FIG.11):

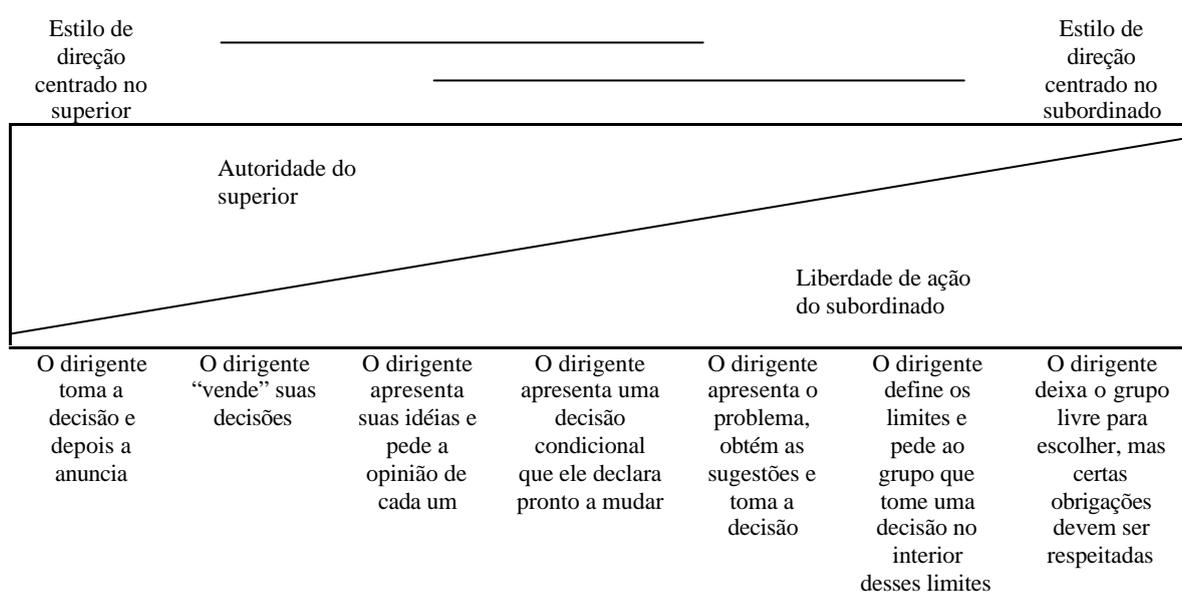


FIGURA 11 – Continuum de estilos de direção
 FONTE – Tannenbaum e Schmidt, 1973/1991

A partir da grade de Blake e Mouton, Reddin (1966) concebeu um modelo para demonstrar a eficácia organizacional. Partindo de duas dimensões, orientação para a tarefa e orientação para o indivíduo, ele indica quatro estratégias de gestão: o *isolamento* (refugiar-se atrás das regras, procedimentos e políticas), a *relação* (que é uma estratégia orientada para o indivíduo), a *devoção* (fazendo referência à liderança orientada para a tarefa e os resultados), a *integração* (que combina as orientações de devoção e relação). Em seguida, o autor incorpora os estilos de liderança positiva (burocrata, formador, autocrata benevolente e administrador) e negativa (missionário, desertor, autocrata). O líder pode escolher os comportamentos apropriados à situação na qual se encontra, pois aí ele pode livremente analisar a situação para saber que tipo de liderança adotar e também para saber exercer a liderança escolhida. Essa liberdade do líder para bem escolher torna os demais membros do grupo meros autômatos disponíveis para o que ele decidir. O mais interessante, até então, é que a liderança se forma por uma conjunção de fatores ainda não descritos em função dos pressupostos selecionados para investigar o tema.

Hersey e Blanchard (1977) utilizaram ao mesmo tempo ambas as dimensões da tarefa e do indivíduo para fundamentar sua teoria, de que a escolha do estilo apropriado de liderança depende de um só fator: o grau de maturidade dos subordinados na situação considerada. São dois os tipos de maturidade: a *profissional*, referente à competência, motivação e desejo de assumir suas responsabilidades e a *psicológica*, correspondente ao amor-próprio, confiança em si e respeito a si. Neste caso nós consideramos o mais evidente, deixando implícita e sem intencionalidade a assimetria da relação líder/subordinado, embora acreditemos na possibilidade de o dirigente se adaptar antes à realidade que adaptá-la a suas idéias, mas ao mesmo tempo esse discurso cai em contradição e deixa exposta a dificuldade em relacionar um contexto de partidas dobradas, porque a dimensão da autonomia do subordinado foi totalmente negligenciada.

Vroom e Yetton (1973) concentraram seus estudos na tomada de decisão e sua conseqüente aplicação no exercício da liderança, baseando-se em sete questões a serem respondidas pelo líder no seu processo de liderança:

- a) Existe um critério de qualidade?
- b) A tomada de decisão está estruturada?
- c) dirigente possui dados bastantes e suficientes?
- d) É importante o 'de acordo' dos empregados?
- e) Se a decisão é tomada, o líder pode estar razoavelmente certo de que seus subordinados vão aceitá-la?
- f) Os empregados têm interesse na solução do problema?
- g) Há perigo de conflito em função da decisão escolhida?

Decorrentes dessas questões, surgem estratégias: autocrática, quando ele mesmo decide regular o problema com a ajuda dos dados que dispõe ou obter os dados necessários junto aos trabalhadores para tomar a decisão; consultativa, quando consulta pessoas competentes ou membros do grupo para tomar a decisão e coletiva, quando o dirigente opta por um caminho de catalisador para permitir ao grupo chegar ao consenso. Mas a escolha da estratégia sofre influência do tempo que, se for um fator crucial, opta-se pelo autocrático; do aperfeiçoamento dos trabalhadores que estando em jogo, deseja-se uma maior participação. Por fim, o dirigente pode optar por nenhum dos comportamentos inteiramente autocrático ou consultativo. Ele pode escolher para cada caso um caminho conforme a situação exija (AUBERT, 1991).

Aubert (1991) ressalta também que a tese de a liderança emergir da situação pode ser sustentada pelo fato de grandes homens da história terem sido responsáveis por mudanças no meio social do qual faziam parte, porém isso é insuficiente para provar que essas mesmas

mudanças não teriam ocorrido de qualquer maneira e mesmo na ausência desses grandes homens. De modo geral, pode-se dizer que a liderança também emerge num contexto de crise que atinge o grupo social do qual surgirá um líder.

A isso pode-se atribuir o surgimento do líder carismático, mas o exemplo tem problemas porque, em outro contexto, tal líder situacionista não funciona. Então, é possível afirmar que este evento está diretamente relacionado ao discurso da necessidade de um líder para guiar as pessoas na busca de soluções e, mais ainda, de uma maneira certamente autocrática e com pouca discussão das decisões tomadas ou impostas. Conclui-se que os situacionistas não respondem bem a todo e qualquer tipo de situação, podendo ser vitoriosos em uma e perdedores noutra(s). Descobre-se aí a necessidade de saber e conhecer bem todos os meandros em que decida se imiscuir: saber ler dados, analisar situação e saber que nem tudo é sempre transferível a outro contexto, pois o líder situacionista detém um conhecimento técnico para um dado momento e não se repete em outro (AUBERT, 1991).

Quarto estágio, a abordagem da nova liderança – década de 80 em diante – usada para descrever e caracterizar um sem número de abordagens exibidoras de termos similares, embora diferentes entre si: liderança transformacional, carismática, visionária, e simplesmente liderança. Os termos colocam os líderes como definidores da realidade organizacional pela articulação da visão, a qual é um reflexo de como ele ou ela define a missão da organização, bem como os valores que darão suporte. Assim, a nova liderança é sustentada por uma idéia de líderes mais como gestores do sentido e do significado do que em termos de influenciadores do processo. Peter e Waterman (1982) afirmaram que as companhias de sucesso foram influenciadas por líderes transformadores. Autores como Bennis e Nanus (1985) e Tichy e Davanna (1986) adotaram abordagens semelhantes ao entrevistarem chefes executivos de sucesso para determinar a natureza das abordagens sobre liderança: porém são

chefes executivos no lugar de líderes. Já Conger (1991) trabalha o carisma, leva-o ao mundo dos negócios, caracterizando-o por quatro estágios:

- a) líder reconhece a oportunidade e necessidade de mudança e aí formula a visão;
- b) comunica a visão, utilizando a retórica;
- c) constrói verdades sobre a visão;
- d) ajuda os subordinados a alcançarem a visão dando exemplo (faz o papel de modelo) e o poder ao seguidores.

Bass (1985) e Bass e Avolio (1990) apresentaram dimensões diferenciadas para a liderança *transformacional* e a liderança *transacional*. A primeira refere-se ao carisma decorrente da visão, respeito e verdade; à inspiração que busca motivar por altas expectativas, modelando comportamentos; à preocupação individualizada por uma atenção pessoal aos seguidores, dando-lhes respeito e responsabilidade e ao estímulo intelectual que continuamente apresenta desafios aos seguidores com novas idéias e abordagens. Já a segunda articula-se por meio de recompensas contingenciais aos seguidores conforme performance nas tarefas, gerenciamento pela exceção, agindo quando a atividade relacionada à tarefa não está, conforme o planejado.

Lapierre (1995) afirma que se certos líderes transformam a sociedade e as organizações é porque encontraram em si recursos para enfrentar situações e pessoas de modo a ativar motivações para a mudança. Outros líderes, embaraçados pelos limites de seu poder, negociam e regateiam com autoridades do meio em que atuam. A natureza e os dilemas deste tipo de liderança, a liderança transacional, fazem com que ela pareça um cálculo de ganhos e perdas. James Burns (1978) define o líder transacional como motivador dos seus subordinados via recompensas pelos serviços prestados.

Já o líder transformador obtém sucesso por tentar satisfazer às necessidades dos subordinados, bem como despertar potenciais latentes. Na liderança transformadora, observa-se uma estimulação mútua que eleva os subordinados ao status de líderes e os líderes em atores morais.

É uma direção em que a confiança em si (aparente), as capacidades de impressionar e de persuadir conduzem a certo entusiasmo. A liderança é concebida como a resultante de disposições de qualidades e de atributos pessoais da pessoa que ocupa posição de autoridade, que fazem com que ela suscite, para determinada comunidade, atração e adesão (LAPIERRE, 1995, p.51).

Em virtude dos aspectos do coletivo e suas relações, Schein (1985, p.317) afirmou que “a única e essencial função da liderança é a manifestação da cultura, criando-a, mantendo-a ou mudando-a”, afirmação, segundo Yukl e Fleet (1994) compartilhada por Kotter, Heskett, Peter e Waterman, Trice e Beyer. Já Alverson (1992), alternativamente, discute os líderes como transmissores da cultura por exercitarem e advogarem justamente aquilo que é demandado por seus seguidores, dado o pressuposto de que não pode haver líder sem liderados, decorrendo então um relacionamento estreito entre ambos, e mais conectado do que se possa imaginar.

Quanto à dimensão pessoal do líder, Aubert (1991) remete ao fato de ele, para aplicar o poder, resgatar um certo número de qualidades e colocar sua dimensão pessoal. A autora não adotou a teoria dos traços de personalidade, mas tentou descobrir quais dimensões pessoais interferem no exercício da liderança eficaz, e então trabalhou: a liderança transformativa; os dirigentes carismáticos e os dirigentes consensuais; e a problemática pessoal e os estilos de liderança, como se apresentam a seguir.

A) A liderança transformativa: os trabalhos de Bennis e Nanus (1985a)

Ao trabalharem *os segredos dos melhores líderes*, os autores insistiram sobre a noção de *poder* que eles vêem como corolário da liderança, pois o líder transformador é aquele que atua sobre o *poder* para alcançar e sustentar uma ação, traduzir a intenção em realidade. Daí concluíram haver quatro tipos de atitudes relacionadas à interpessoalidade presente em todos os líderes:

- a) *a concentração na visão* sustenta-se numa situação futura que não existe ainda e que nunca existiu antes, mobilizando emoções e espiritualidade da organização, valores, engajamentos e aspiração;
- b) *a transmissão da visão*, repassada por diversos meios escritos, metafóricos, anedotas ou ilustrações, isto porque a arquitetura social da organização é um tipo de mecanismo de controle que sanciona ou prescreve tipos de comportamento;
- c) *a capacidade de ganhar confiança das pessoas*, um lubrificante que permite às organizações funcionarem e o cimento que preserva a integridade de uma empresa ao manter e assegurar a coerência e fiabilidade, a constância e a convicção da ação;
- d) *o autodesenvolvimento*, que envolve um autoconhecimento de forças e fraquezas, passando pela auto-imagem positiva (narciso), considerada como importante para contagiar e suscitar nos outros um sentimento de confiança e de grandes expectativas, pois um narcisista depende da existência de narcisos na hierarquia para que ele possa realizar-se no seu narcisismo; passa também pelo efeito Wallenda, que se refere à capacidade de andar sobre o perigo sem pensar em fracasso.

É na junção da auto-imagem positiva (julgamento positivo que faz da própria competência) e do efeito Wallenda (atitude otimista quanto aos resultados almejados), segundo Bennis e Nanus, que se dá a liderança eficaz.

B) Dirigentes carismáticos e dirigentes consensuais

Para Aubert existe uma busca do consenso como preocupação-chave dos líderes “pela técnica clássica de se posicionar no centro do leque político e ir alargando progressivamente as bases de seu poder, reprimindo a oposição fora da coalizão” (AUBERT, 1991, p.395), tendo como característica a falta de laços afetivos profundos com os subordinados, revelada pela

capacidade de formar alianças, inicialmente com um pequeno número de pessoas e depois obtém progressivamente uma participação mais larga na tomada de decisão, repartindo o poder ao longo da hierarquia e encorajando as iniciativas de base (AUBERT, 1991, p.396).

Aubert afirma que o consensualismo na sua forma mais refinada é um produto de grandes empresas comerciais ou industriais com objetivos explicitados e resultados igualmente bem definidos. Em seguida informa que carisma e consenso constituem dois tipos bem diferentes por não surgirem ao mesmo tempo, e se eles não respondem ao nível das exigências da organização às mesmas situações, “é porque eles têm um estilo pessoal profundamente diferente que envia a uma problemática individual de todo fato distinta e a uma identidade psíquica muito diferente” (AUBERT, 1991, p.399).

C) Problemática pessoal e estilos de liderança

o estilo pessoal do líder

A liderança constitui um sistema de influência que articula o líder, o grupo e a situação. Existe em Freud (1976) uma explicação do papel do líder no desenvolvimento da coesão do grupo, mostrando que os membros do grupo abandonam uma parte do seu “eu” para o líder. Eles se submetem ao líder e se descobrem elementos comuns de sua devoção comum àquilo que ele representa. Então a coesão do grupo surge não do líder, mas da conjunção dessa vontade e da imagem ideal de organização compartilhada com o grupo. A força do “eu”, as fraquezas e seus modos de defesa, elaborados pela aprendizagem da vida, operam na vida de hoje, influenciando o “estilo pessoal” do dirigente.

identidade psíquica e estilos de liderança

Segundo Aubert (1991), a questão do funcionamento psíquico do líder e das ligações entre o estilo pessoal do líder e a maneira pela qual sua identidade psíquica é constituída, decorre da “relação entre o *eu* e o *outro* em que se faz o investimento psíquico em toda a sua amplitude e a energia psíquica que lhe é associada”. Daí identificaram-se quatro tipos de líder:

- a) **líder narcisista:** orientado pela conservação do seu “eu”, os componentes narcísicos de sua personalidade são sentimento de invulnerabilidade, de todo-poder, e ele se abriga das agressões do mundo exterior, triunfando assim sobre seus adversários;
- b) **líder sedutor:** amar e sobretudo ser amado é, para o líder sedutor, o mais importante, por isso está mais voltado para a vida afetiva emocional e exerce forte fascinação sobre seus seguidores. Ele pode ser mais consensual que carismático,

pois o consensual está perpetuamente dentro de uma relação de sedução com os diretores que lhe deram o poder. Sua característica está na imaturidade da estrutura psíquica que o impede de alcançar uma maturação sobre um mundo unificado.

Segundo Baudrillard (1992) o que seduz não é este ou aquele gesto feminino, mas o que representa para cada um de nós, porque só é sedutor quem pode ser seduzido, então é muito sedutor ser seduzido. Por isso ele afirma que a pessoa sedutora é aquela que possibilita o reencontro do ser seduzido. “A pessoa seduzida encontra no outro o que a seduz, o único objeto de sua fascinação, a saber, seu próprio ser todo feito de encanto e sedução, a imagem amável de si mesmo” (BAUDRILLARD, 1992, p.78).

Isso é o mesmo que dizer: “Eu serei seu espelho” e não: “serei o seu reflexo”, mas ao mesmo tempo diz: “serei seu engano”. Sobre essa ilusão, o líder cria e recria sua atuação perante seus liderados assim como tem um olhar especial sobre a organização que lidera.

Baudrillard conceitua a sedução como sendo o ato de fragilizar, de desfalecer, porque usamos da nossa fragilidade para seduzir e evitamos ou nunca utilizamos o poder ou signos forte. Essa exposição de fragilidade coloca a sedução em jogo. Isso alude à morte física ou psicológica, porque esse “morto” não quer ser seduzido ou partir para a sedução. Baudrillard diz que o movimento de evocação e revogação do outro constitui o segredo da sedução que se dá por uma sucessão de gestos e suspenses. “O que eu quero não é te amar, te querer, nem mesmo te agradar: é te seduzir – e não importa que me agrade, mas que sejas seduzido” (BAUDRILLARD, 1992, p.98).

Isso reforça a idéia de que a sedução não se processa de uma forma linear nem usa máscara (esta é a sedução vulgar) – ela é oblíqua, realizando-se por omissões, recusas, supressões, desvios, decepções, derivações, tudo dentro do segredo da verdadeira sedução. Obviamente esconde-se aí o medo de ser seduzido, porque, segundo o autor, constantemente renunciamos a seduzir por medo de ser seduzidos. Então, buscamos uma série de estratégias no sentido de escapar da sedução contínua e ininterrupta do outro para não dar oportunidade de ser seduzido. Esses mecanismos de escape são freqüentemente utilizados pelo líderes como forma de não se deixarem mostrar completamente, podendo inclusive trapacear o jogo para fugir à sedução, pois o racionalismo gerencial não permite nem contempla a idéia de ser seduzido por entender que se trata de estar refém dos seus subordinados. Daí que a máxima: “Ama a teu próximo como a ti mesmo”, segundo Baudrillard, está resolvida em função de que o próximo sou eu mesmo. Então o amor é total e isso é a auto-sedução.

Onde está a dialética do senhor e do escravo, quando o senhor é seduzido pelo escravo, quando o escravo é seduzido pelo senhor? A sedução nada mais é que a efusão das diferenças e o desfolhamento libidinal do discurso. Vaga cumplicidade de uma oferta e de uma demanda, a sedução é apenas um valor de troca que serve à circulação das trocas e ao azeitamento das relações sociais (BAUDRILLAR, 1992, p. 202).

Por este discurso e acompanhando o pensamento de Baudrillard, temos de nos condoer dos subordinados, pois se há algum tempo a dominação chegava pelo uso da violência, hoje chega pela força da sedução, porém consideramos que não podemos ter os subordinados como vítimas totais, porque a dominação não se realiza sem o consentimento do outro;

c) **líder possessivo**: o marco principal desse tipo é o “ter” as coisas de toda natureza e os seres vivos também. Ele considera o outro como algo manipulável,

intercambiável, um objeto anônimo. No contexto da empresa, o clima é de nenhuma resistência a suas ordens e todo aquele que apresente uma resistência contrária à sua visão é tido como um impostor e deve ser eliminado da organização;

- d) **líder benevolente**: respeita profundamente a personalidade dos outros com os quais ele esteja em relacionamento e, desde que o exercício do poder não seja ameaçado por outrem, ele pode ser temido, jamais odiado. É dotado de um funcionamento psíquico harmonioso, benevolente, severo e justo.

Esses tipos de líderes não diferem muito do que foi apresentado. Quando o líder se coloca como o indivíduo que focaliza a arquitetura social, permitindo à organização realizar sua visão, destaca-se a perspectiva da liderança e identidade da organização, caracterizadas pela mudança de cultura e por patologias do líder transpostas para patologias organizacionais.

1. Mudança de cultura e liderança: segundo Schein (1985), os líderes são os atores responsáveis pelas mudanças da cultura e de sua empresa. Seu papel e sua intervenção são portanto diferentes conforme a empresa se encontre em:

- a) *criação* (ele cria realmente a cultura da empresa, imprimindo sua marca e transpondo suas próprias hipóteses de base sobre a organização que ele criou e instala não apenas a visão do projeto, mas também assegura a estabilidade que lhe falta e forja um equilíbrio emocional e social);
- b) *desenvolvimento* (nesse momento a cultura torna-se mais importante: o modo de funcionamento da empresa, tipos de políticas de escolhas e tomadas de decisão, sendo agora o papel do líder verificar quais características da cultura correspondem bem às necessidades da empresa e quais não constituem perigo face aos problemas de adaptação ainda presentes na empresa. Nesse ponto, o líder deve

saber colocar em evidência os pontos fortes da cultura, prevenir as incoerências pontuais causadas pelas pressões do ambiente e evitar os desvios em relação ao projeto de base da empresa);

- c) *maturidade* (a empresa já se encontra com a cultura consolidada, de tal modo que o líder não pode agir mais tão claramente e, se nesse momento esta cultura impede a empresa de fazer face aos desafios ambientais e internos, então o líder deverá colocar sua atenção e perspicácia no sentido de propor novas diretivas que impliquem os membros da empresa. Deverá renovar sempre).

2. Patologia do líder, patologia da organização: sobre esse assunto, Aubert argumenta que o comportamento do líder tem uma relação direta com a sua problemática e história pessoal. Essas duas variáveis podem funcionar como um alavancador para o bom desenvolvimento da organização de forma congruente, como pode gerar um indivíduo neurótico, podendo levar a organização também a um comportamento neurótico.

As conseqüências das patologias do líder e das organizações são as neuroses do dirigente e desregramentos da organização. Sobre esse assunto, Kets de Vries e Miller (1985) afirmam que a personalidade do líder influencia não apenas a estratégia e a estrutura, como também o clima e o estado de espírito da organização. Por isso ele indica cinco tipos de desregramento organizacional em função dos tipos de dirigentes neuróticos:

- a) *organização paranóica*: procede segundo uma direção de suspeita extrema, em que a preocupação é a obtenção de informação e vigilância constante;
- b) *organização compulsiva*: este tipo acontece quando o dirigente do topo da organização é muito perfeccionista, tem preocupação excessiva com os detalhes insignificantes e só vê a relação com os outros em forma de dominação ou de submissão. Ele institucionaliza rituais e controles que assegurem a estabilidade,

privilegia as normas, controles e sistemas de informação, tal qual a organização paranóica, porém o seu foco é para o interior da empresa;

- c) *organização teatral*: com dirigente narcisista e necessidade imperiosa de atividades e sensações fortes, com uma inaptidão à concentração, o outro é idealizado ou desvalorizado ao extremo, mas tem um desejo enorme de parecer e aparecer. Por fim sua vontade de potência entrava a comunicação interna que ele efetua sobretudo do alto para baixo. Pode ser também o que Aktouf (1994) denomina “teatro da adesão”: dizer aquilo que o chefe quer ouvir, sabendo que independente do que se diga, tudo é decidido nas mais altas instâncias, tratando-se não somente da alienação, mas de fazer-de-conta que se crê, que se ignora que se é alienado;
- d) *organização depressiva*: tem no topo um dirigente dominado por um sentimento de mediocridade pessoal, de indignidade ou de culpabilidade, que experimenta uma impressão de potência, tem um sentimento de que está a mercê dos acontecimentos, lhe falta interesse e motivação. Resvala para a organização a inércia, a falta de segurança, o conservadorismo extremo e a estreiteza burocrática, reinando uma atmosfera de passividade e indecisão. O sistema de informação é fechado ao exterior e suas estratégias são quase inexistentes;
- e) *organização esquizóide (predisposição à esquizofrenia)*: seu dirigente não apresenta nenhuma satisfação em relação à realidade do mundo com o qual é confrontado. Há uma falta de emoção e entusiasmo, traduzindo-se em indiferença, abstenção, etc. Estando afastado do presente e do futuro. Sua característica, tal qual a anterior, é a falta de direção no topo gerencial.

Todas essas considerações ressaltam que a liderança é um processo muito complexo e também que o comportamento do líder está ajustado à situação e ao grupo ao qual está ligado e confrontado, devendo adaptar-se aos elementos, mas essa adaptação está limitada pela história e problemática pessoal do líder.

A força do líder e o fundo de sua influência está na força de suas convicções e sobretudo a ressonância que dá ao imaginário grupal e/ou social. Em todo caso, o líder está também acometido de emoções e portanto precisa articular a organização ou o grupo com os seus valores, esperanças, angústias e desejos latentes ou manifestos, mas compartilhados por todos (AUBERT, 1991, p. 409).

No complexo campo de estudo da liderança, observamos uma diversidade de conceitos acerca do tema. Apesar dessa riqueza de conceitos e das tentativas de ser a mais ampla possível, percebemos que o tema ainda não está devidamente tratado pelas perspectivas epistemológica e metodológica, haja vista que não conseguem responder a problemas que se apresentam na variedade cotidiana das nações, comunidades e organizações. Apresentamos uma síntese das principais pesquisas e abordagens de liderança, sobretudo pela ótica funcionalista dentro de uma racionalidade, que acreditamos de predominância instrumental. Assim, contextualizamos de forma ampla o tema, visando realizar, no próximo capítulo, uma discussão acerca de seus desdobramentos no cotidiano dos líderes e das organizações.

CAPÍTULO 5

AS OUTRAS ABORDAGENS (NEM SEMPRE RECENTES) EM LIDERANÇA

Temos a dizer que embora tenham sido extremamente ricas e importantes as pesquisas sobre liderança, elas não respondem a contento ao que está colocado no ambiente organizacional. Cada pesquisa está ancorada em pressupostos não clarificados pelos pesquisadores. A base epistemológica apresenta limites, reduzindo-se ao funcionalismo extremado em alguns momentos e nem tanto em outros. Debatermos-nos então com uma corrente de estudos em liderança que a coloca como algo central para o desenvolvimento da organização ou do grupo, porém esse indivíduo que recebe o título de líder também é um ser humano dotado de inúmeros problemas e desvios psicológicos comuns a qualquer outro indivíduo, mas o objetivo da literatura, permitindo-nos classificá-la como redundante, não consegue alcançar a extensão do exercício da liderança e sempre conclui ser difícil sua análise e definição, com o que não concordamos, uma vez que a discussão sobre a liderança tem sido

concentrada numa constante identificação de habilidades, características e atributos que visam enquadrá-la. Por exemplo:

Bennis, considerado um dos principais *gurus* (mentores intelectuais e espirituais) em liderança, expande as características da liderança para dimensões mais subjetivas, porém deposita todo encargo da liderança no líder apenas (ver QUADRO 11).

QUADRO 11

Características básicas da liderança segundo Warren Bennis

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	SIGNIFICADOS
Visão orientadora	Ter uma clara idéia do que quer fazer - profissional e pessoalmente - e a força para persistir diante de adversidades até fracassos
Paixão	Possuir uma paixão subjacente pelas promessas da vida, associada a uma paixão muito especial por uma vocação, uma profissão, um curso de ação- amor pelo que se faz
Integridade	Sua integridade deriva do autoconhecimento, honestidade e maturidade, de conhecer seus pontos fortes e fracos, de agir de acordo com seus princípios e aprender com a experiência, a trabalhar com os outros.
Confiança	Conquistar a confiança das pessoas
curiosidade	Ficar se perguntando sobre tudo e querer aprender o máximo que puder
Ousadia	Estar disposto a correr riscos, experimentar e tentar coisas novas

FONTE - Melo, Marlene C. O. L. Notas de aulas adaptadas de Warren Bennis. *On becoming a leader*. Nova York: Addison Wesley, 1989/1994, p. 39-42

Nanus, que também tenta se colocar como um pensador e influenciador acerca da liderança, também propõe habilidades que não se resumem a algo simples, porque elas são mega-habilidades, e isso apresenta um super dimensionamento da liderança, fornecendo ao líder a idéia de onipotência, conforme resumido no QUADRO 12.

QUADRO 12

As sete mega-habilidades de liderança segundo Burt Nanus

MEGA-HABILIDADE	SIGNIFICADOS
Visão de futuro	Manter os olhos bem fixados no horizonte distante, mesmo ao caminhar em direção a ele
Domínio da mudança	Controlar a velocidade, a direção, o ritmo da mudança na empresa de forma que seu crescimento e evolução estejam de acordo com o ritmo externo dos acontecimentos
Desenho organizacional	Desenvolver uma instituição cujo legado é uma organização capaz de

	concretizar a visão desejada
Aprendizado previdente	Ser um aprendiz vitalício e comprometido com a promoção previdente do aprendizado organizacional
Iniciativa	Demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem
Domínio da interdependência	Incentivar os outros para a troca de idéias e confiar uns nos outros a se comunicar-se bem e constantemente, para buscar soluções cooperativas para os problemas
Altos padrões de integridade	Ser justo, honesto, tolerante, dependente, cuidadoso, aberto, leal e comprometido com as melhores tradições do passado

FONTE - Melo, Marlene C. O. L. Notas de aulas adaptadas de Burt Nanus. **The learder't edge**: The Seven Keys To Leadership in a Turbulent World. Nova York: Contemporary Books, 1989, p. 81-97. Contemporav Books. IgasI. p. 51-97.

As propostas de O'Toole expandem os limites do líder e dizem que ele tem que ser líder de líderes, não se limitando apenas à relação líder/subordinado (liderado). É possível notar que há uma expansão gradativa das dimensões da liderança, especulando que não há limites para a atuação do líder (ver QUADRO 13).

QUADRO 13

Características de líderes baseados nos valores segundo James O'Toole

CARACTERÍSTICAS	SIGNIFICADOS
Integridade	Nunca perder de vista seus objetivos ou abrir mão de seus princípios. Ser simultaneamente íntegro e pragmático
Responsabilidade	Refletir valores e aspirações dos seus seguidores. Aceitar a liderança como uma responsabilidade e não um privilégio. Ser útil.
Saber ouvir	Ouvir as pessoas do trabalho, mas não ser prisioneiro da opinião dos outros. Incentivar a discordância de opiniões entre seus conselheiros. Testar idéias explorar todos os lados da questão e expressar todas as opiniões
Respeito pelos seguidores	Ser um líder dos líderes. Ser pragmático para seu núcleo, mas acreditar de verdade no que diz e faz.

FONTE - Melo, Marlene C. O. L. Notas de aulas adaptadas de James O'Toole, **Leading change**: the argument for values-based leadership. New York: Ballantine 1996, p.23-34

Covey descreveu sete hábitos de pessoas muito bem sucedidas, e eles nos dão a impressão de que não há espaço para uma vida sadia fora do ambiente organizacional produtivo, além de que esses indivíduos analisados parecem não realizar qualquer outra coisa fora do ambiente organizacional, como pode ser verificado nos QUADROS 14 e 15.

QUADRO 14

Sete hábitos de pessoas muito bem sucedidas segundo Stephen Covey

HÁBITOS	SIGNIFICADOS
Ser pró-ativo	Ser responsável pelo próprio comportamento. Não culpar as circunstâncias, condições ou seu condicionamento por seu comportamento. Você escolhe sua reação a qualquer situação e qualquer pessoa
Começar com o resultado em mente	Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar. Ter em mente uma clara visão de aonde quer ir e o que quer realizar. Viver de acordo com algumas crenças, princípios ou verdades fundamentais bem estabelecidas
Colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar	Ter uma vida disciplinada. Focalizar intensamente atividades muito importantes, mas não necessariamente urgentes, como 'desenvolver relacionamentos, escrever uma declaração de missão pessoal, um amplo planejamento, exercitar-se... uma preparação - todas as coisas que sabemos que precisamos fazer, mas que de alguma forma raramente fazemos, pois não são urgentes' (COVEY 1990, p. 154). Dizer não a coisas que parecem importantes, mas não são.
Pensar sempre em vencer	Ter uma mentalidade de abundância. Acreditar que existe muito para todos. Não acreditar que o sucesso de uma pessoa requer o fracasso de outra. Buscar soluções sinérgicas para os problemas. Buscar soluções nas quais todas as partes se beneficiem.
Tentar primeiro entender, depois ser entendido	Ouvir com o forte propósito de compreender total e profundamente outra pessoa, tanto emocional quanto intelectualmente. Diagnosticar antes de prescrever.
Buscar a sinergia	Ser criativo, pioneiro e desbravador. Acreditar que o todo é maior que a soma das partes. Valorizar diferenças entre pessoas e tentar se basear nessas diferenças. Ao ser apresentado a duas alternativas conflitantes, procurar uma terceira resposta, mais criativa.
Aprimorar	Busca do aperfeiçoamento, da inovação e do refinamento contínuos. Procurar sempre aprender..

FONTE - Melo, Marlene C. O. L. Notas de aulas adaptadas de Stephen R. Covey, **The seven habits of highly effective people: powerful lessons in personal change**. New York: Fireside, 1990, p. 63-309, e Stephen R. Covey, **Principle-centered leadership**. New York: Summit, 1991, p. 40-47.

QUADRO 15

Oito características diferenciadoras de líderes centrados em princípios segundo Stephen

Covey

CARACTERÍSTICAS	SIGNIFICADOS
Aprendizado contínuo	Buscar treinamentos, fazer aulas, ouvir perguntas
Orientação para o serviço	Ver a vida como uma missão, não como uma carreira
Irradiar energia positiva	Ser alegre, agradável, feliz otimista, positivo, animado, entusiasmado, esperançoso e acreditar nas pessoas.
Acreditar nas outras pessoas	Não ter uma reação exagerada a comportamentos pessoais negativos, não guardar ressentimentos e não rotular, estereotipar ou prejudicar as pessoas
Ter uma vida equilibrada	Ser equilibrado, moderado, sensato, simples e direto. Não ser manipulador, ser ativo física e socialmente, e instruído. Não ser fanático, mártir ou viciado. Não remoer sentimentos. Elogiar e culpar na mesma proporção e ficar genuinamente satisfeito com o sucesso dos outros
Ver a vida como uma aventura	Ser um explorador corajoso, tranquilo e totalmente uma aventura flexível que saboreia a vida.
Buscar a sinergia	Incentivar mudanças produtivas e o "trabalho inteligente"
Fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a	Fazer exercícios aeróbicos. Gostar de ler, escrever e resolver problemas de forma criativa. Ser emocional, mas paciente. Ouvir com empatia e

auto-renovação	demonstrar amor incondicional. Rezar, meditar, jejuar e ler passagens da Bíblia
----------------	---

FONTE - Melo, Marlene C. O. L. Notas de aulas adaptadas de Stephen R. Covey. **Principle-centered leadership** (SUMMIT, 1991, p.33-39.

Após essas características, enunciadas também por Covey, perguntamos: como é possível ter vida fora do ambiente organizacional se os sete hábitos apresentados no QUADRO 14 informam sobre uma vida gerencial apenas? Como podem os líderes que lerem os dois textos alcançar a supremacia da liderança, sobretudo num ambiente de redes organizacionais?

Já os atributos articulados por Depree nos parece se referir a algo divino, magnífico. Possivelmente esses atributos estão sendo realizados por alguém portador de uma capacidade acima do normal e com poderes transcendentais, conforme apresentado no QUADRO 16.

QUADRO 16

Atributos da liderança segundo Max Depree

ATRIBUTOS	SIGNIFICADOS
Integridade	Demonstrar integridade em seu comportamento
Vulnerabilidade	Confiar nas habilidades das outras pessoas. Permitir que seus seguidores dêem o melhor de si.
Discernimento	Demonstrar grande capacidade de <i>insight</i> , sabedoria e raciocínio
Consciência do espírito humano	Compreender as preocupações, anseios e lutas do espírito humano.
Coragem nos relacionamentos	Enfrentar decisões difíceis. Agir com uma honestidade cruel
Senso de humor	Ter ampla perspectiva da condição humana que inclui muitos pontos de vista. Ter um senso de humor compassivo
Energia e curiosidade intelectual	Aceitar a responsabilidade de aprender freneticamente
Respeito pelo futuro consideração pelo presente compreensão do passado	Capacidade de passar constantemente de trás para frente entre o presente e o futuro. Utilização do trabalho dos mais velhos.
Capacidade de previsão	Não seguir caprichos e extravagâncias
Amplitude	Em sua visão do que a organização pode realizar, há lugar para contribuições de todos. Sua visão é grande o bastante para conter multidoes
Conforto com a ambigüidade	Compreender o caos
Presença	Parar para fazer perguntas e respondê-las. Ser paciente. Ouvir problemas e procurar entender. Acompanhar as dicas

FONTE - Melo, Marlene C. O. L. Notas de aulas adaptadas de Max Depree, **Leadership JAZZ: the art of conducting business through leadership, followership, teamwork, touch, voice.** New York: Dell, 1993, p.222-225

Para Gardner, a proposta é do homem-camaleão, com a capacidade de transformar-se continuamente e sem qualquer tipo de problema de ordem física ou mental: é o sujeito inesgotável e insuperável (ver QUADRO 17).

QUADRO 17

Atributos da liderança segundo John Gardner

ATRIBUTO	SIGNIFICADO
Vitalidade física e energia	Ter um alto nível de energia e resistência física
Inteligência e capacidade de julgamento	Poder combinar dados brutos, dados questionáveis e hipóteses intuitivas para chegar a uma conclusão comprovada pelos acontecimentos
Disposição (ambição) para aceitar responsabilidades	Ter um impulso para exercer iniciativa em situações sociais, avançar quando ninguém mais o faz
Aptidão para as tarefas	Ter o conhecimento da tarefa em questão
Compreensão dos seguidores e de suas necessidades	Compreender os diversos seguidores com os quais se trabalha
Habilidade para lidar com as pessoas	Avaliar com precisão a prontidão ou resistência de seguidores em andar em determinada direção. Aproveitar ao máximo seus motivos e compreender suas sensibilidades
Necessidade de conquista	Ter compulsão para realizações
Capacidade de motivar	Comunicação persuasiva. Levar pessoas à ação
Coragem e perseverança	Disposição para correr riscos. Nunca desistir. Continuar caminhando
Capacidade de conquistar e manter a confiança	Ter uma extraordinária capacidade de conquistar a confiança das pessoas
Capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades	Realizar muito bem as tarefas tradicionais da gerência, formular metas, estabelecer prioridades, estruturar um curso de ação, selecionar subsídios e delegar
Confiança	Nomear-se continuamente para tarefas de liderança. Confiar na reação positiva dos outros à sua proposta de liderança
Ascendência, domínio, afirmação	Ter um forte impulso para assumir o controle
Adaptabilidade, flexibilidade de abordagem	Capacidade de mudar rapidamente e sem hesitação de uma tática fracassada a outra abordagem e, se isso não funcionar, para outra

FONTE - Melo, Marlene C. O. L. Notas de aulas adaptadas de John Gardner, **On leadership** New York: Free Press, 1990, p.48-53.

Conforme comentamos, os quadros acima evidenciam e reforçam a idéia de um indivíduo capaz de realizar todas as coisas ao mesmo tempo e já. São propostas que visam a alcançar, por esse indivíduo, gerente-líder, a *mais-valia-relativa* sobre os subordinados, porém a incapacidade de articular-se conforme essa “ditadura” estabelecida na literatura de liderança, atinge diretamente ao gerente no seu cotidiano. Ao mesmo tempo, há uma insistência em colocar o gerente como líder, numa tentativa de elevar sua auto-estima e levá-lo a realizar ações como se fosse o próprio capitalista, porém a sua condição de empregado é

retomada a cada instante em formas diferenciadas (remuneração, contratos de trabalho, promoções, transferências, jornada de trabalho, etc.).

Smircich e Morgan (1982) afirmam que, no senso comum, a ausência de liderança é vista freqüentemente como a ausência de organização, ocasionando paralisação de algumas organizações nas quais as pessoas demandam uma direção, sob pena de se imobilizarem e desorganizarem, pois “na verdade, as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existem uma obrigação ou um direito percebido por parte de certos indivíduos para definirem a realidade de outros” (SMIRCICH e MORGAN, 1982, p.258).

Para eles, alguns grupos de indivíduos atribuem a liderança àquelas pessoas que estruturam as experiências de formas significativas. Então os líderes surgem porque exercem seu papel baseados na experiência que lhes assegura uma base para ação: mobilizando sentido, articulando e definindo o que está implícito ou não dito, inventando imagens e significados que levam atenção a um novo foco.

A liderança formal somente existe quando o líder alcança uma situação de obrigação, expectativa ou direito de uma experiência presumida, oferecida e aceita pelos outros. Em função disso, os autores acreditam que a liderança é um fenômeno socialmente construído pelas interações entre o líder e seus liderados e que, na verdade, a liderança depende de expectativas individuais, assim como do poder para modelar e definir sua própria realidade. Ainda assim, acreditam que os líderes carismáticos ou totalitários hipnotizam seus seguidores, e por isso a natureza do fenômeno da liderança é dialética. Em função disso, indicam quatro aspectos importantes da liderança como fenômeno:

- a) a liderança é essencialmente um processo social definido pela interação;
- b) a liderança envolve o processo de definição da realidade e do modo como os seguidores estão sensíveis para a liderança;

- c) a liderança envolve um bom relacionamento de independência, no qual os indivíduos cedem seus poderes para interpretar e definir a realidade do outro;
- d) a emergência da liderança formal apresenta um papel adicional ao estágio da institucionalização, no qual direitos e obrigações definem a natureza da experiência e as atividades são reconhecidas e formalizadas

Os relacionamentos de autoridade legitimam os padrões da dependência que caracterizam o processo de liderança. Alguns líderes se encontram num dilema para definir e estruturar uma realidade organizacional dentro de um determinado período de tempo, mas esta situação se apresenta pelo fato de que organizações formais constantemente possuem líderes que se sentem obrigados em organizar e definir a realidade e experiência dos outros, por isso o não-cumprimento desta obrigação implica falir no seu papel organizacional.

Os autores defendem a liderança estratégica como a concepção e direção do processo organizacional que está acima e pertence ao que está envolvido na organização como uma estrutura. Por isso eles acreditam que a organização formal embute ao menos dois aspectos distintos do fenômeno da liderança:

- a) a estrutura organizacional da liderança é uma rede de papéis desempenhados de forma concreta e desumana;
- b) a liderança interpessoal ou mediadora operacionaliza os princípios da liderança como um processo emergente no contexto padrão.

Nesse sentido, os autores destacam que essa situação interativa adquire significância. Além disso, salientam que todo o processo de liderança está em influenciar as relações, assim como estruturar e operacionalizar a vida organizacional a partir de uma interpretação da realidade. Nesse momento, a liderança preocupa-se em criar significados, visto que a ação dos

líderes pode gerar uma variedade de interpretações que padronizam o significado da ação. Logo, o uso da linguagem, ritual, drama, histórias, mitos e construções simbólicas têm um papel importante como ferramental para a gestão do significado e por estas vias o líder pode evocar padrões de significados que lhe forneçam controle da situação ou a busca da excelência.

5.1 A excelência como um atributo perigoso à liderança

O final dos anos 60 é o ponto inicial de grandes transformações no sistema capitalista de produção mundial: crise do dólar americano, desestabilização das economias mundiais, aumento da inflação, elevação das taxas de juros nas economias centrais, a discussão sobre o papel do Estado como agente econômico produtivo, a saturação de mercados de certos bens de consumo duráveis no primeiro mundo, a emergência dos países do Sudeste asiático e a grande competitividade de seus produtos nos mercados internacionais. Todos esses fatores levaram à crise do modelo fordista de acumulação. Em seguida, surgiram iniciativas inerentes às chamadas novas tecnologias de gestão, como qualidade total, gestão democrática, terceirização, redução de estoques, defeito zero, polivalência do trabalho, multiquificação do trabalhador, entre outros, com um só objetivo: pregar a flexibilização dos processos de produção.

No bojo dessa conjuntura desponta o livro **Em busca da excelência** de Peters e Waterman (1982), no qual os autores definiram oito atributos como elementos-chave e determinantes da excelência:

- a) a experimentação constante do novo, a inovação;
- b) a proximidade ao cliente: escutar, conhecer e respeitar;

- c) a autonomia e o empreendedorismo dos líderes e demais membros organizacionais;
- d) o maior envolvimento e participação para alcançar ganhos de produtividade;
- e) o compromisso com valores organizacionais e resultados esperados;
- f) os negócios que deve ser bem conhecidos por todos da organização;
- g) as estruturas organizacionais enxutas e simples para agilizar as decisões e processos;
- h) o equilíbrio entre centralização e descentralização para distribuir autonomia decisória em toda a organização. Então a excelência transforma-se em sinônimo de distinção, um valor superior a outros valores.

A idéia que vigora é a da organização excelente, cujo objetivo principal, a qualquer custo, é o de alcançar resultados cada vez mais superiores que atendam infinitamente à vontade dos acionistas. Ora, como será possível alcançar tais resultados infinitos se a capacidade de consumo é limitada? Trata-se de uma questão cuja resposta está, para alguns, no alcance da “excelência organizacional”, a qual constrói um discurso gerencial produtor do homem gerencial.

Na produção da ilusão do homem gerencial, ocorre que o ideal do indivíduo confunde-se com o ideal organizacional e, para ele, o importante está em produzir mais e melhor que seu concorrente, tendo como imperativas as idéias de performance, de perfeição, de valorização do individualismo, isto é, do vencer a si mesmo, da realização do “eu”. Esta situação é decorrente do fato de ele buscar na organização a sua satisfação, as respostas às suas angústias, realizações, valores e crenças. Segundo Aktouf (1996), na gestão da excelência prevalece a figura do líder organizacional como um rei, um Deus onipotente e imortal, e essa imortalidade é considerada como custo fixo da organização, em contraposição

aos demais trabalhadores, tidos como seres passivos, incapazes de gerenciar a si próprios e, por isto, necessitam do líder.

A conseqüência, a longo prazo, da proposta de Peters e Waterman foi o forjar de um novo homem organizacional, preocupado principalmente em se tornar um *self-made-man*, resultando em prejuízos à participação no contexto organizacional. Não que ela estivesse presente em tempos anteriores, mas a expectativa era a de que com as novas idéias sobre o desenvolvimento de novas tecnologias gerenciais, surgisse uma organização mais habilitada a antecipar-se aos problemas, bem como instituir um contexto de cooperação e participação.

A partir da análise de uma problemática colocada sobre “o sistema sociomental complexo que é a empresa gerencial”, Aubert e Gaulejac (1991) consideram a empresa como um fato social plural, no qual coexistem as contradições entre capital/trabalho, assim como os paradoxos decorrentes do fato de que pertencer a um coletivo, implicando ao mesmo tempo reduzir as capacidades individuais de expressão devidas à inibição, constrangimento, repressão e controle.

Os conceitos ou proposições de excelência desenvolvidos por Peters e Waterman (1982) marcaram profundamente a literatura ocidental sobre o assunto da liderança e do gerente de tal forma a quase instituir um modelo de líder ou gerente.

Nesse debate, Aubert e Gaulejac (1991) travaram uma discussão rica sobre o assunto excelência no contexto das organizações e suas implicações sobre os indivíduos que aí trabalham, se articulam e se estruturam para desenvolver e responder a suas próprias demandas de realização pessoal e psicológica. A empresa lucra com o fato de que a sociedade atual está envolvida por uma perspectiva cada vez mais individualista e que, por causa disso, ela funciona como um lugar para propiciar o reagrupamento de indivíduos perdidos. Por esse lucro, ela manipula e determina, de certo modo, o destino da vida de seus empregados e, em conseqüência, o destino da sociedade. Ela constrói essa manipulação a partir da

institucionalização dos arquétipos psicológicos e também da relação entre o “ser” e o “ter”, colocando em evidência a existência a partir do “ter”. Mas não ser aquilo que a gente tem é a melhor maneira de não perder a segurança pessoal. O discurso nas empresas pós-modernas se apóia na concepção de ganha-perde, mas esse movimento representa um perigo à construção de uma sociedade harmonizada.

Mesmo com a dificuldade de formular uma proposição mais concreta, os autores crêem que uma abordagem teórica multidisciplinar, assim como uma relação entre economia, organização e indivíduo sejam importantes para melhor compreender os processos em jogo e tentar trazer, aos problemas levantados, respostas satisfatórias (AUBERT e GAULEJAC, 1991).

Aristóteles (1982) fez uma afirmação sobre a excelência que se coloca atualmente de forma muito forte: para ele os homens buscam a sua honra no sentido de alcançar o reconhecimento dos seus feitos, porém acreditam que é preciso ser honrado por pessoas de honra que conseguem discernir, têm conhecimento e fundamento de suas próprias excelências. Mas esta excelência perpassa uma relação do bem na atividade da alma e da razão. Assim, Aristóteles afirma que certas formas de excelência são intelectuais (a sabedoria, a inteligência e o discernimento) e outras são morais (a liberalidade e a moderação). Ao fim e por causa dessas afirmações, Aristóteles reforça que se deve festejar uma pessoa sábia por sua disposição de espírito e que se deve chamar de formas de excelência todas as disposições louváveis de espírito. Mas essas afirmações de Aristóteles são quase impossíveis de encontrar nas empresas econômicas de hoje, pois fazem um percurso em sentido contrário, demandando a todo tempo uma racionalidade instrumental.

O homem que evita e teme tudo e não enfrenta coisa alguma torna-se um covarde; em contraste, o homem que nada teme e enfrenta tudo torna-se temerário; da mesma forma, o homem que se entrega a todos os prazeres e não se abstém de qualquer deles torna-se concupiscente, enquanto o homem que evita todos os prazeres, como acontece com os rústicos, torna-se de certo modo insensível; a moderação e a

coragem, portanto, são destruídas pela deficiência e pelo excesso, e preservadas pelo meio termo. (ARISTÓTELES, 1982, p.37).

A abordagem da excelência tenderia a recair inexoravelmente na dicotomia entre ser gerente ou líder, porém, conforme já comentamos anteriormente, o grande esforço que as organizações almejam é que as pessoas fossem gerentes, mas percebem que necessitam de líderes. Então, a busca da excelência é colocada como ordem do dia no *ethos* organizacional.

5.2 Ser líder ou ser gerente: eis a questão.

A mescla entre ser líder-gerente ou gerente-líder no ambiente organizacional resulta de uma condição demandada pelas empresas para obtenção de lucro, produtividade, realização e reconhecimento do mercado como uma organização-líder, revelando-se uma relação de cumplicidade: a realização de ambos. Isso se compõe com a “necessidade” que as pessoas têm de um líder. Elegem o líder para que ele(a) possa explicar o que elas não conseguem responder e, com isso, eximem-se da responsabilidade. Evidentemente, o resultado será uma relação de conluio, não havendo santos ou inocentes, mesmo porque o líder escolhido está limitado por amarras (burocrática, social, antropológica, contrato psicológico), as quais controlam o exercício a liderança. Logo, exercer a liderança perpassa o reconhecimento, que trata de uma “dialética do senhor e do escravo” (HEGEL, 1987) em que um é reconhecido e o outro reconhece, fruto de uma luta entre iguais que estabelece a desigualdade. Mesmo porque, o “vazio do anonimato não tem lugar nem no inconsciente individual nem no inconsciente coletivo, visto que o anonimato seria o fracasso de nossos sonhos de heroísmo e de imortalidade” (ARAÚJO, 1991): não relacionamos a morte em nossa vida e isso nos destrói quando ela nos acontece. A literatura acerca de liderança traz uma preocupação considerável

no intuito de tipificá-la e caracterizá-la e essa preocupação, mais recentemente, acentua o foco no *carisma, narcisismo e visão*.

O apelo à distinção entre gerentes e líderes ocorre a partir dos trabalhos de Zaleznik (1978) e Bennis e Nanus (1985), em que afirmam serem os gerentes responsáveis por saber o que deve ser feito, ocupam-se da gestão, procuram fazer o melhor possível para cumprir a tarefa. Já os líderes estariam encarregados de influenciar, guiar, orientar. Estes teriam um “plus” em relação aos gerentes: um projeto maior, uma visão que transmitem à empresa, um carisma que suscita amor ou ódio, permitindo-lhe motivar com intensidade seus subordinados. Dizem os autores que os gerentes agem no sentido de limitar as escolhas possíveis, já os líderes trabalham na busca de novas abordagens para solucionar problemas antigos e abrir novos caminhos. Esse discurso produz equívocos no desenvolvimento da gerência e frustrações, pois, uma vez que não há para onde ir, então o que fazer da vida profissional? Em função disso, temos atualmente uma massa de gerentes sofrendo todas as mazelas impostas pelo tipo de trabalho desenvolvido ao longo dos anos e, pior ainda, desempregados num mundo onde o emprego está em plena extinção.

A atividade gerencial, segundo Sennet (1999), constitui um desafio ao gerente (management) para sua vida pessoal e profissional, sendo que esse desafio está mascarado por um trabalho aparentemente flexível, em que o círculo de amizades será formado basicamente por colegas de trabalho ou pessoas que rondam a atividade profissional. Porém o problema surge quando essas amizades se esvaem ao mudarem de trabalho. Para Sennet, as qualidades que envolvem o trabalho saudável distinguem-se daquelas do caráter bom, pois a flexibilidade moderna para o trabalho gerencial implica alterações nas relações familiares, no momento em que os pais rejeitam ou têm dificuldade em dizer “não” a seus filhos, **assim como praticam** à exaustão **o ato de ouvir os filhos**, sem determinar uma orientação, produzindo crianças

desorientadas. Deles podemos dizer que são ou serão, no futuro, gestores vacilantes de organizações e, por consequência temos ou teremos organizações vacilantes.

Sennet acredita que o “capitalismo do curto prazo corrói o caráter” do gerente, principalmente nas qualidades responsáveis pelas relações entre os seres humanos, auxiliando a construção de um sentido grupal de identidade. A possibilidade da não-existência do “não há mais longo prazos” induz a uma destruição do caráter pela desorientação nas ações distantes no tempo em função da fragilidade da confiança e do afastamento entre vontade e comportamento.

Mintzberg (1972) apresentou como resultado de sua pesquisa os mitos que envolvem a função gerencial e um deles refere-se à rotina: era pensamento corrente de que o executivo não vivenciava uma rotina no seu dia-a-dia, porém a pesquisa mostrou fatos contrários. Trata-se de uma rotina articulada principalmente com funções e papéis não descritos na literatura ou considerados como parte integrantes da vida profissional do executivo. Contrário a isso, Sennet acredita que “uma vez estabelecida, uma rotina não permite muita coisa em termos de história; para desenvolvermos nosso caráter, temos de fugir da rotina” (SENNET, 1999, p.32). A sua crença é a da rotina do trabalho igual a qualquer forma de aprendizado por repetição, um professor necessário; em complemento, Smith (19XX) acreditava que a rotina embotava o espírito, conduzia à alienação, o que se identifica no mundo do trabalho ocidental contemporâneo.

Sennet concorda que a rotina “embrutece o espírito”, por negar a relação entre o trabalho e a função positiva da redundância no desenvolvimento de um produto/serviço. Acredita também que “a rotina torna-se autodestrutiva, porque os seres humanos perdem o controle sobre seus próprios esforços; falta de controle sobre o tempo de trabalho significa morte espiritual” (SENNET,1999, p. 41). É justamente essa rotina que pode afetar o gerente

de forma nociva no seu desenvolvimento pessoal e profissional, conduzindo-o, **possivelmente**, ao fracasso (o maior tabu da modernidade).

Atualmente, o gerente é atingido por desordens oriundas de reestruturações organizacionais que eram íntimas apenas ao trabalhador operário. Sennet lembra que o gerente busca manter-se ativo a partir de uma distinção que faz entre *maintien de soi* (manutenção de si) e *constance á soi* (fidelidade a si). No primeiro caso, busca manter uma identidade ao passar do tempo, uma vez que se trata de uma situação mutável em função do acúmulo de experiências decorrente da mutação das circunstâncias. Já a segunda recorre à honestidade com ele próprio acerca dos seus defeitos e problemas, sendo imutável, independentemente do lugar ou idade em que se encontre.

Becker (1972) lembra que o líder é uma criatura pertencente ao grupo, um dos, enquanto os membros do grupo são criaturas dele. Entretanto ele perde suas “características individuais” por ser ou ter-se tornado um líder, sendo que o mesmo acontece com os seguidores por serem seguidores. O líder perde a possibilidade e a liberdade de ser ele mesmo, deixando de ser como os outros do grupo, porque agora ele precisa ser um reflexo dos interesses do grupo no sentido de estar qualificado para exercer a liderança. Sendo que o mesmo não se reverte para o gerente, visto que suas características individuais são ratificadas no sentido de ser e atuar como reflexo dos interesses da organização e não do grupo, como acontece com o líder.

5.3 E por falar em carisma!

Logo no primeiro estágio dos estudos sobre liderança, aquele que se refere aos traços da personalidade, o carisma surge como característica destacada dentre outras. Isso quer dizer

que entender a liderança através do carisma é recorrer a um elemento, já dito anteriormente, eminentemente subjetivo do caráter humano.

Entretanto, Conger (1991) pondera sobre alguns aspectos. Um deles é que não há uma definição precisa para o que seja carisma nem, tampouco, o que é ser um líder carismático. Deste modo, ele passa a impressão de que nós podemos reconhecer uma liderança carismática ou a manifestação de carisma, como atributo pessoal. O que não somos capazes de fazer é esmiuçar estes atributos, determinando-lhes como ou por que acontecem. É como se pudéssemos ver, mas sem entender o mecanismo da visão.

O carisma está apoiado nas diferentes personalidades de cada um dos líderes e na maneira de os liderados "absorverem" esta personalidade, pois cada líder é um complexo subjetivo que tem diferentes formas de pensar, agir e propor ações. Entretanto é comum, a todos eles, a prática de diversas ações a fim de executar e cooperar para a consecução dos interesses e guarda dos bens da coletividade.

Para Weber (1999), o estudo do carisma inclui uma observação sobre a dominação por se tratar de um processo envolvendo a capacidade de algumas pessoas de conseguirem obediência para suas ordens. Deste modo, o mandante busca formas de legitimar-se perante seus dominados como contrapartida no seu processo de dominação. Nesse sentido, Weber (1999) identificou três “tipos ideais puros” dotados de legitimidade: legal, tradicional e carismático.

QUADRO 18

Tipologia de Weber

DOMINAÇÃO	LEGAL	TRADICIONAL	CARISMÁTICA
Tipo puro	<i>Burocracia</i>	<i>Patriarcal</i>	<i>Líder</i>
Idéia básica	Qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma	O conteúdo das ordens está fixado pela tradição, cuja violação coloca em perigo a legitimidade, se desconsiderada pelo senhor	Devoção afetiva à pessoa do senhor e a seus dotes sobrenaturais (carisma)

FONTE - Max Weber, 1999

Verifica-se que, para Weber, o líder carismático é formado por qualidades da personalidade do indivíduo, o que o diferencia dos homens ordinários: ele é tratado de forma diferenciada acreditando-se que seja dotado de poderes transcendentais, excepcionais, numa dimensão divina, e assim o transformam num líder. Porém este conceito guarda, no fundo, muita influência da visão do cristianismo, pois liga-se, de igual modo, a conceitos sobrenaturais. Segundo Conger (1991), o carisma define o líder como alguém capaz de despertar emoções e inspirar as pessoas.

Para Lee (1980), uma adequada definição de líderes carismáticos passaria pela noção de que são diferentes de outros líderes por serem dominantes, autoconfiantes, com forte necessidade de influenciar os outros, e parecerem convencidos da exatidão moral de suas crenças. Visto isso, eles articulam objetivos, se colocam como exemplos a partir de seus próprios comportamentos, engajam o pessoal na construção da imagem e estimulam comportamentos motivados, além de parecerem contar com um grande confiança e altas expectativas de seus seguidores.

Tendemos a acreditar que o carisma não está nas qualidades, mas sim na conduta do indivíduo, no seu comportamento frente aos liderados. Contudo, isto não retira a importância do caráter do líder, pelo contrário. Há indícios de que a conduta carismática impescinde de um caráter também carismático, porque a conduta passa a ser revelação prática do caráter. Observa-se também que os liderados estudam, meticulosamente, o comportamento, as criações, palavras e reações do seu líder, visando a conhecê-lo. Ampliando esta abordagem, quer-se dizer que o grupo rotula o seu líder através da sua análise psicocomportamental, estudando o que ele faz ou deixa de fazer.

O carisma desponta como uma característica significativa em várias situações, embora no caso político o fato seja mais definido e exercido sem escamoteações. O carisma pode ser considerado o ponto mais alto da individualidade, uma excepcional subjetividade que

mantém-se completamente só. Se considerarmos o carisma uma força social revolucionária ou meramente um estado de ruptura ou desordem das relações – uma gangue de rua ou um bando de piratas – devemos não menos reconhecer que a autoridade social carismática sustenta a si própria como uma relação entre um indivíduo e um grupo. Então, o carisma pode ser considerado uma experiência compartilhada. Daí Falco (1999, p.72) afirmar que “uma autoridade carismática não pode ser sustentada numa ausência de relação interdependente entre ela e o grupo”, assim como ele acredita que os líderes carismáticos podem triunfar ou falir por causa da existência de uma interdependência dinâmica que provoca a externalização de emoções resultantes do intercâmbio com seus seguidores.

O líder carismático, no sentido weberiano do “carisma puro”, deve ter uma missão reconhecida carismaticamente pelo encantado grupo de seguidores, mas a presença do líder carismático será estranha para a organização social normal (tradicional) porque “o carisma vem do ser em resposta a circunstâncias extremas ou extraordinárias, geralmente crises” (FALCO, 1999, p.79). O carisma representa um barômetro entre subjetividade e dominação e, para além da fronteira, entre ordem e caos. Então a existência de uma desordem social fornece ao líder carismático a possibilidade de desenvolver contextos de dependência ao apresentar novos símbolos para fundamentar sua existência: cósmico, social ou ordem política. Mas o líder carismático é perigoso porque ele ou ela será absorvido(a) por símbolos, e essa situação aumenta o isolamento do elemento carismático perante o trágico. Falco argumenta que o líder carismático necessita de um grupo para existir, sem o qual não é nada,

e logo estará prisioneiro(a) da sua própria condição de carisma, existindo assim uma interdependência, um sistema de mutualidade e a quebra dessa mutualidade destrói o sistema do grupo e todas as funções social, política, legal ou qualquer outra que dependa do grupo. Mas, controversamente, a sobrevivência desse relacionamento mutuo ameaça a individualidade do líder carismático (FALCO, 1999, p. 84).

Alguma forma de auto-ilusão é um componente necessário da liderança carismática, reconhecendo a ausência de fragmentos de uma aura supernatural, tanto para o indivíduo no centro do grupo carismático, como para os símbolos idealizados do carisma original, porque a tragédia captura a imaginação como algo irresistível, sendo o mesmo processo gerador da desordem. Falco lembra que a real tragédia para uma liderança carismática está no surgimento da ordem, a “ordinária vida social”.

5.4 Entre o carisma e o narcisismo

Inevitavelmente, o discurso sobre carisma, que permeia a literatura da liderança, não pode ser analisado de forma dissociada do narcisismo, em virtude da existência de um entrelaçamento entre estas duas dimensões. Isso nos remete a Klein (1959) que disse ser necessário investigar como o indivíduo se desenvolve da infância até a maturidade, fazendo-se necessário uma exploração do desenvolvimento do indivíduo a partir de uma psicanálise, em estagio gradual desde a primeira infância. Klein ressalta que Freud descobriu o complexo de Édipo primeiro no adulto e que por isso estava apto para traçá-lo a partir da infância. Sobre esse assunto, devemos também estar atentos para o fato de a teoria do complexo de Édipo estar sustentada numa sociedade ocidental industrializada e marcada pela hegemonia do capital.

Para Rozitchner (1989), o Édipo não é uma forma imposta em sua solução final por se tratar de um desenlace espontâneo, sem que o sistema social dominante o tenha organizado para satisfazer a necessidades próprias. Para ele, o sistema simplesmente se aproveita dessa primeira manifestação infantil para dotar de poder as suas instituições.

As formações econômicas pré-capitalistas” de Marx admitem múltiplas leituras, uma das quais seria considerá-las também como “formações simbólicas pré-capitalistas”, ou seja, tratando de extrair delas, em função das formas de produção material, também a produção de formas simbólicas às quais estas formações materiais vão unidas, e sem as quais perdem seu sentido histórico (ROZITCHNER, 1989, p.67).

O autor acredita que, para a formação do aparato produtivo, é imprescindível a formação do “aparato psíquico”. Visando a sustentar essa tese, Rozitchner recorre a Marx a partir do questionamento acerca de quais têm sido os processos históricos que possibilitaram o desenvolvimento das forças produtivas que despojaram o trabalhador (um homem que anteriormente não estava separado da produção) de suas capacidades individuais, tornando-os sem propriedade e sem qualidades, homens despidos de tudo aquilo que, por sua atividade, foi produzido na história. O entendimento dessa idéia conduz, em certa medida, à compreensão dos aspectos ideológicos que imperam na teoria tradicional de liderança, sobretudo quando se trata de carisma, cuja manifestação está intrinsecamente ligada a contextos sócio-culturais desprovidos de uma ampla diluição do poder. Rozitchner acredita que as condições históricas responsáveis por esse processo de despojamento foram culminadas pelo capitalismo e seu sistema de produção indutor da atomização e dispersão individual. Para ele, Freud não inventou o Édipo, porque este já se encontrava regulando a estrutura subjetiva do aparato psíquico dos indivíduos que vivem em sociedade.

As primeiras hipóteses de Klein (1959) são de que as experiências do bebê recém-nascido, tanto no parto como no processo de ajuste ao pós-parto, trazem ansiedade da natureza de uma perseguição. O desconforto vivenciado por essas experiências é equilibrado pelo conforto sentido de vir de boas forças e, segundo Klein, possibilita à criança a primeira relação de amor em relação a uma pessoa ou objeto. Então a hipótese é de que a criança tem uma consciência inconsciente inata da existência da mãe. Por isso a capacidade de amar e o

senso de perseguição têm suas raízes profundadas nesse recente processo mental da criança, focalizando inicialmente a mãe.

Desse contexto, Klein informa que decorrem os impulsos destrutivos, variando de indivíduo para indivíduo, mesmo em circunstâncias favoráveis e, em consequência, deve-se considerar o desenvolvimento da criança e as atitudes dos adultos como resultantes da interação entre influências internas e externas. Isso gera uma disputa entre amor e ódio, porém a aceitação do alimento e do afeto podem superar a agressividade inata, levando a uma harmonia com a frustração. Essas considerações perpassam o Ego e o *Self*, sendo o ego o organizador do *Self* pelo controle repressor dos impulsos e que mantém a relação com o mundo exterior: “é o lugar a partir do qual eu percebo minha própria individualidade como sendo quem sou, ou seja, eu mesmo” (ROZITCHNER, 1989, p.125). Já o *self* ou *id*, segundo Freud (1976), funciona como um buraco da personalidade, principalmente o que se refere ao instinto que reage a “estímulos ardentes que tentam a partir do corpo alcançar a realidade da satisfação” (ROZITCHNER, 1989, p.125). Porém existe uma outra instância chamada de superego que regula o todo: é o lugar da lei, da lógica e da moral.

Segundo Lapierre (1995), essa organização do ser nos revela como a agressividade e a sexualidade, o ódio e o amor, podem fundir-se nas relações entre pessoas que se gostam. O mesmo acontece entre líderes e seguidores.

A partir do Ego e do *Self*, podem-se trabalhar os processos de introjeção e projeção, sendo que a introjeção “significa que o mundo externo, seus impactos, as situações pelas quais a criança vivencia e os objetos que encontra, não são experimentados apenas com externos, mas são absorvidos pelo *self* e se tornam parte da vida interior” (KLEIN, 1959, p. 293), já a projeção, que ocorre simultaneamente, implica que existe uma capacidade na criança de atribuir a outras pessoas em sua volta sentimentos de várias formas, predominantemente amor e ódio. Klein alerta que, de qualquer modo, introjeção e projeção,

embora enraizadas na infância, não são apenas processos infantis, lembrando que um mundo interior é construído como parte do reflexo do mundo externo. Para Klein, se a relação entre introjeção e projeção não está dominada por hostilidade ou superdependência, e está bem balanceada, o mundo interno é enriquecido e as relações com o mundo externo são aprimoradas, e isso faz Rozitchner (1989, p.149) acreditar que é justamente a "fantasia animada e projetada sobre o líder" que faz acontecer a submissão do indivíduo a este ser onipotente – o líder.

Ao descrever o desenvolvimento da criança, Klein enfatizou particularmente a importância da gula, porque ela age na formação do caráter assim como influencia as atitudes do adulto. O papel da gula pode ser facilmente observado como elemento destrutivo na vida social.

Onde a gula e a inveja não são excessivas, mesmo uma pessoa ambiciosa encontra satisfação ajudando os outros a darem as contribuições deles. Aqui temos uma das atitudes de uma liderança de sucesso. Isto pode ser observado no berçário. O mesmo se aplica na vida escolar, em que algumas vezes apenas uma ou duas crianças têm uma atitude de efeito benéfico sobre todos os outros por uma forma de liderança moral baseada na amizade e relação cooperativa para com as outras crianças sem nenhuma intenção de fazê-la sentir-se inferior... Para retornar à liderança: se o líder – e isso pode se aplicar a qualquer membro do grupo - suspeita que ele é objeto de ódio, todas suas atitudes anti-sociais são incrementadas pelos seus sentimentos. Achamos que é uma pessoa inábil para suportar críticas porque uma vez tocada na sua ansiedade de perseguição não é apenas uma vítima de sofrimento, mas também tem dificuldades em se relacionar com outras pessoas e pode mesmo colocar em perigo a causa pela qual esta trabalhando, em qualquer estágio da vida isso pode acontecer; ele mostrara uma incapacidade para corrigir erros e aprender com os outros (KLEIN, 1959, p. 302).

O arcabouço teórico construído por Klein nos ajuda a explicar um pouco o comportamento do líder no seu contexto e assim melhorar o entendimento de como se desenvolve a liderança, conduzindo-nos a dizer que é possível desenvolvê-la a partir de atitudes e comportamentos socialmente considerados como negativos e/ou perversos que são conseqüências do narcisismo.

5.5 Quando toca o narcisismo

Segundo Freud (1976), o termo narcisismo advém de uma descrição clínica feita por Paul Näcke, em 1899, para se referir à atitude de uma pessoa que trata seu próprio corpo pela contemplação, ao afagá-lo e acariciá-lo até a obtenção da satisfação da mesma forma como é tratado um corpo de objeto sexual. Uma vez nesse estágio, Freud diz que o narcisismo adquire o significado de uma perversão que absorve a totalidade da vida sexual do indivíduo.

Freud ressalta que em estudos desenvolvidos com outros tipos de perturbações, pôde-se observar a presença de aspectos específicos de narcisismo, e também foi possível identificar tais aspectos na libido. Por isso pensou-se que o narcisismo não seria o mesmo que uma perversão, porém um complemento libidinal do instinto egoísta de autopreservação, justificadamente atribuído a toda criatura viva (FREUD, 1976).

Freud incluiu o narcisismo no grupo dos parafrênicos (dementes precoces, esquizofrênicos, paranóicos) por exibirem duas características básicas: megalomania e desvios de seu interesse do mundo externo (pessoas e coisas). No primeiro caso, identifica-se uma supervalorização do poder dos desejos e ações mentais, pensamento de onipotência, crédito nas forças traumática e dramática da palavra e uma técnica mágica para enfrentar o mundo exterior. Já o segundo caso não pode ser tratado pela psicanálise por ser inacessível.

Para Freud, o estudo da vida erótica dos seres humanos constituía uma terceira opção para a análise do narcisismo, principalmente pela diferenciação de gêneros. Inicialmente ele observou que as crianças realizam suas primeiras satisfações sexuais auto-eróticas com funções vitais destinadas à autopreservação. Freud argumenta que os instintos sexuais estão, inicialmente, relacionados à satisfação dos instintos do ego e apenas em seguida é que se tornam independentes, ressaltando que os indícios dessa relação foram encontrados nos

primeiros objetos sexuais das crianças: a mãe ou quem a substitua, pelo fato de se ocuparem com a sua alimentação, cuidados e proteção.

Freud descobriu que as pessoas com desenvolvimento libidinal alterado por perturbações escolheram seus próprios eus e não a mãe como objetos amorosos, por isso denominou essa escolha objetual de 'narcisista'. Para esclarecer essas escolhas objetais, Freud apresentou os rumos que levam à escolha de um objeto, indicando que uma pessoa pode amar, inicialmente, em conformidade com o tipo narcisista que lhe serve de referencial em função de:

- a) o que ela própria é (isto é, ela mesma),
- b) o que ela própria foi,
- c) o que ela própria gostaria de ser,
- d) alguém que foi uma vez parte dela mesma.

Num segundo momento, a pessoa pode desenvolver seu amor em conformidade com o tipo anaclítico (de ligação) na relação com o outro, seja esse outro a mulher que a alimenta ou o homem que a protege. Sendo que essas orientações objetais determinarão e interferirão no processo de supervalorização que domina a atitude emocional. Freud exemplifica esse processo a partir da criança que se divertirá mais que seus pais, assim como ela não ficará sujeita às necessidades identificadas como imprescindíveis à vida, como a doença, a morte, a renúncia ao prazer. Assim sendo, as restrições à sua vontade própria não a atingirão, isso porque, uma vez transformada em 'Sua Majestade o Bebê', a criança tenderá a realizar tudo aquilo que seus pais um dia sonharam ser ou ter e jamais concretizaram. A partir daí, o menino tornar-se-á um grande homem e um herói, em substituição ao pai, e a menina casar-se-á com um príncipe para compensar sua mãe. Então, o amor dos pais é no fundo muito

infantil, porque faz renascer neles o narcisismo, pois a escolha objetal do narcisista é ser amado.

É comum a presença do caráter narcisista na personalidade do líder, o que não significa que aquelas pessoas que o possuem sejam líderes, mesmo porque todos têm traços narcisistas, os quais são inerentes ao ser humano. Segundo Freud (1921), o líder não precisa do amor dos outros, porque ele pode ter uma natureza dominadora, absolutamente narcisista, estar seguro de si e independente. Essa análise do narcisismo pela psicologia fornece subsídios para a crença de existirem líderes que criam um clima construtivo de participação e de responsabilidade, suscitando a iniciativa e a criatividade, porém isso tem como objetivo a realização do narcisismo do líder.

Todos nós apresentamos sinais de comportamento narcisista e o que nos diferencia é o grau de intensidade com que aparecem. Certa dose de narcisismo aumenta a eficácia e capacita a contribuições à sociedade, gerando uma boa relação com o meio ambiente. Kets de Vries e Miller (1990) defendem a idéia de que a maioria das pessoas desenvolve maneiras quase estáveis de representar suas experiências e as dos outros, sendo que a interação com indivíduos reais não depende somente da maneira como são vistos, mas também da visão do que são, interiormente, por parte de quem com elas interage.

Na intenção de estudar os aspectos da disposição narcisista do líder para explicar a sua eficácia ou não, os autores compararam três tipos de líderes conforme estão descritos no QUADRO 19. O estudo baseou-se em experiências clínicas com indivíduos encarregados da liderança. Para Kets de Vries e Miller, as conclusões obtidas devem ser consideradas como hipóteses e não como descobertas, em virtude do caráter embrionário das afirmações, embora considerem, assim como Bass (1981), que uma teoria de liderança deve ser solidamente ancorada no real, desse modo, pareceria estranho utilizar o narcisismo, elemento abstrato, para fundamentar a teoria.

QUADRO 19

Líderes Narcisistas

REATIVO	AUTO-ILUSÓRIO (SD) (Self-deceptive)	CONSTRUTIVO
<i>LIDERANÇA</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação transformadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação transacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação transformadora e transacional
Modo de expulsão	Modo de vinculação	Modo de reciprocidade
<ul style="list-style-type: none"> • Só tolera os bajuladores • Tirano cruel • Ignora as necessidades dos subordinados • Tem raiva da crítica 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere os subordinados não críticos • Diplomata • Considera os subordinados como instrumentos • Fere-se com as críticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Meritocrático • Inspirador • Desempenha o papel de mentor • Aprende algo da crítica

FONTE - Kets de Vries e Miller, 1990.

Dada a manifestação do narcisismo, alguns líderes, segundo Kets de Vries e Miller (1990), possuem a habilidade de manipular e explorar, de modo não necessariamente consciente, os sentimentos inconscientes de seus subordinados, usando-os para o objetivo que melhor convier. Nesse processo de manipulação, alguns seguidores optam por um líder que eles idealizam e que responda as suas necessidades de dependência e orientação, sendo que isso pode acarretar, para os seguidores, uma destruição de suas faculdades racionais ou, por outro lado, conduzir o bem comum (coletivo) ao sacrifício em proveito do narcisismo pessoal do líder.

O exacerbamento do narcisismo pode desencadear comportamentos ou atitudes com teor de perversidade ou de sadismo. Para Freud (1976) o “sadismo consiste no exercício de violência ou poder sobre uma outra pessoa como objeto”, porém não se limita à finalidade de humilhar e dominar, mas também fazer doer, visto que a imposição da dor não decorre de um papel entre as ações intencionais oriundas do instinto.

Como conseqüência, Freud chama a atenção para duas classes de instintos: a primeira, os instintos sexuais ou Eros (a classe mais conhecida e acessível ao estudo), abrange o instinto sexual desinibido propriamente dito e os impulsos instituais de natureza inibida ou sublimada

quanto ao objetivo; a segunda classe refere-se ao instinto autopreservativo, atribuído ao ego, e contrasta com os instintos objetais sexuais. Essa segunda classe de instintos é mais difícil de identificar e reconhece o sadismo como seu representante.

Freud (1924) chama o instinto de destrutivo, de domínio ou vontade de poder, sendo que uma parte do instinto está a serviço da função sexual, com importante papel a desempenhar. Trata-se do sadismo propriamente dito. Numa investigação mais próxima, pode-se perceber a diferença existente entre uma extensão inconsciente da moralidade e o masoquismo moral, sendo que, na primeira, a tônica recai sobre o sadismo intensificado do superego ao qual o ego se submete.

Os indivíduos possuidores de um narcisismo impiedoso são por vezes capazes de modificar, por força ou outro meio, a definição normal de uma situação por exigências ilegítimas de incompatibilidade total com a situação de suas vítimas desorientadas, seja de pará-las, recorrendo a seus métodos de defesa habituais, seja a de satisfazer por condutas culturalmente estereotipadas (DÉVEREUX, 1980, p.332).

Para Freud, o sadismo e o masoquismo referem-se basicamente à inclinação a infligir e sofrer dor, sendo que se tratam das mais freqüentes e significativas de todas as perversões, denominando-se ativa (sadismo) e passiva (masoquismo).

Geralmente o conceito de sadismo oscila de uma atitude meramente ativa ou mesmo violenta para com o objeto sexual até uma satisfação exclusivamente condicionada pela sujeição e maus-tratos infligidos. Num sentido estrito, segundo Freud, somente este último caso extremo merece o nome de perversão, sendo as formas ativa e passiva dessa perversão, geralmente juntam-se numa mesma pessoa, sendo que o prazer sentido ao provocar dor no outro induz ao prazer do gozo ao provocar qualquer tipo de dor.

Com essa abordagem, pretendemos relacionar a idéia de que a liderança não se constitui apenas de boas ações dos líderes ou de comportamento altruístas: é possível também alcançar a liderança por meio de ações perversas, sendo que a aceitação dessas ações pelos

liderados/subordinados decorre de uma relação entre sádicos e masoquistas, visto que o prazer sentido pelo líder sádico ao provocar ‘dor’ nos seus liderados, somente é possível pela existência do liderado que aceita a ‘dor’.

No escopo do narcisismo, em que o sadismo se configura, a neurose e a perversão se apresentam como aspectos importantes a serem considerados. Freud afirmou que boa parte da oposição contra suas teses se esclareciam pelo fato de que a sexualidade, da qual ele derivou os sintomas psiconeuróticos, era considerada coincidente com a pulsão sexual normal. Porém ele acreditava que a psicanálise ensinava ainda mais ao mostrar que, de maneira alguma, os sintomas surgem apenas à custa da chamada pulsão sexual normal (pelo menos não de maneira exclusiva ou predominante), mas que representam a expressão convertida de pulsões denominadas de *perversas* (no sentido mais lato).

Portanto, e em parte, os sintomas se formam às expensas da sexualidade *anormal*; então a neurose é, segundo Freud, o *negativo da perversão*, porque a pulsão sexual dos psiconeuróticos permite discernir todas as aberrações estudadas como variações da vida sexual normal e como manifestações patológicas, sendo distinguidas, segundo Freud, em três características:

- a) na vida anímica de todos os neuróticos (sem exceção) encontram-se moções de inversão, de fixação da libido em pessoas do mesmo sexo, o que pode explicar a histeria masculina¹⁷, que provoca uma nítida associação entre iguais a partir do momento em que o líder leva para perto de si aqueles seguidores que manifestam os mesmos anseios por poder, *status*, destaque, etc;
- b) no inconsciente dos psiconeuróticos é possível demonstrar, como formadoras do sintoma, todas as tendências à transgressão anatômica, encontrando-se entre elas,

¹⁷ É preciso ressaltar que a referência ao masculino em Freud, está marcado por uma época em que a liderança era preponderantemente exercida por homens.

com particular freqüência e intensidade, as que reivindicam para as mucosas da boca e do ânus o papel dos genitais, referindo-se às obsessões do líder em função da não-realização das fases anal e oral, o que segundo Becker (1972), é o que se pode dizer do desejo do homem de ser Deus, só que se trata de um deus-com-ânus;

- c) um papel muito destacado entre os formadores de sintomas das psiconeuroses é desempenhado pelas pulsões parciais que, na maioria das vezes, aparecem como pares de opostos: a pulsão do prazer de ver e do exibicionismo e a pulsão de crueldade em suas formas ativa e passiva. É também por intermédio dessa ligação da libido com a crueldade que se dá a transformação do amor em ódio, das relações afetuosas em relações hostis, que é característica de um grande número de casos de neurose e até, ao que parece, da paranóia em geral. É o caso do líder que busca pelo carisma uma relação de amor e, por esse caminho, exercita sua crueldade, realizando então um jogo de amor e ódio que serve para fortalecer os laços entre líder e liderados.

Em outro momento, Freud indica algumas particularidades dos fatos analisados acima:

- a) toda perversão “ativa” é acompanhada por sua contrapartida passiva: quem é exibicionista no inconsciente é também, ao mesmo tempo, *voyeur*; quem sofre as conseqüências das moções sádicas recalcadas encontra outro reforço para seu sintoma nas fontes da tendência masoquista; o líder que exerce sua dominação pela perversidade, só a realiza devido à existência de indivíduos que a aceitam;
- b) nos casos mais patentes de psiconeurose, é raro encontrar desenvolvida apenas uma dessas pulsões perversas: na maioria das vezes, encontra-se um grande

número delas e, em geral, vestígios de todas. Mas a intensidade de cada pulsão isolada é independente do desenvolvimento das outras, por isso o líder não necessita exercitar cada uma delas a cada tempo, no sentido de estar presente, pelo menos na mente dos seus liderados.

Segundo Hirigoyen (1998) um “indivíduo pode alcançar sucesso ao destruir um outro por via do assédio moral”, e isto acontece mesmo que termine com uma verdadeira morte psíquica. A prática do assédio tem início nas famílias, prolongando-se para a empresa ou vida política e social, sendo espantosa a cegueira da sociedade a esses tipos de violência que se iniciam com uma simples falta de respeito, envolvendo a mentira ou manipulação. Isso faz a distinção entre agressor e perversão narcísica.

Sobre o *agressor*, Hirigoyen (1998) diz que todo sujeito em crise pode ser levado a utilizar mecanismos perversos¹⁸ para se defender. Então os traços de personalidade narcisistas, como egocentrismo, necessidade de admiração, intolerância à crítica, são comuns, não soando portanto como patológicas. Porém o que nos distingue dos indivíduos perversos é o “fato de esses comportamentos ou sentimentos serem apenas reações passageiras, seguidas de remorsos ou arrependimentos” (HIRIGOYEN, 1998, p.149).

Quando se refere à perversão narcísica, Hirigoyen (1998) afirma que os indivíduos perversos narcisistas são aqueles que, sob a influência de sua própria grandiosidade, tentam criar uma ligação com um segundo indivíduo, atacando, particularmente, toda a integridade narcísica do outro a fim de desarmá-lo (amor próprio, confiança em si, auto-estima e crença em si a partir do outro). Ao mesmo tempo, fazem crer que a ligação de dependência do outro para com eles é insubstituível e que é o outro que a pede. Para ratificar essa perversão narcísica, Hirigoyen (1998) lembra que a personalidade narcisista apresenta como sintomas:

- a) sentimento de grandiosidade de sua própria importância;
- b) fantasias de sucesso ilimitado, de poder;
- c) pensamento de ser “especial” e único;
- d) necessidade excessiva de ser admirado;
- e) pensamento de que tudo se deve a ele;
- f) exploração dos outros nas relações interpessoais;
- g) falta de empatia;
- h) inveja constante dos outros;
- i) atitudes e comportamentos arrogantes.

A partir desses sintomas, Hirigoyen diz que surge o ser perverso caracterizado por:

- a) megalomania;
- b) vampirização;
- c) irresponsabilidade;
- d) paranóia, apresentada por:
- e) hipertrofia do eu: orgulho, sentimento de superioridade,
- f) psicorrigidez: obstinação, intolerância, racionalidade fria, dificuldade de mostrar emoções positivas, desprezo de outrem;
- g) desconfiança: receio exagerado da agressividade de outrem, sentimento de ser vítima da malevolência do outro, suspeitas, ciúme;
- h) falsidade de julgamento: interpreta os eventos neutros como sendo dirigidos contra ele.

¹⁸ A autora nos conta que a palavra ‘perversão’ apareceu em 1444 na língua francesa (do latim *pervertere*: ‘retornar’, ‘reverter’), definido como a mudança do bem para o mal. Atualmente, no senso comum, a palavra

Segundo Hirigoyen (1998), a empresa é um ambiente que encoraja os métodos perversos quando os fins justificam os meios e ela está pronta para tudo, inclusive destruir os indivíduos para alcançar seus objetivos, porque, dentro da empresa, no encontro entre poder e perversidade, nascem a violência e o assédio, realizados por pequenas perversões cotidianas que aí são banalizadas, pois o assédio moral dentro da empresa refere-se a toda conduta abusiva manifestada por “comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, podendo atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em perigo seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 1998, p.67).

É preciso destacar que o assédio moral na organização ou na rede tem como base o exercício do poder a partir do seu abuso e das manobras perversas que se realizam pelo uso das fraquezas do outro, levando-o a duvidar de si mesmo a fim de destruir suas defesas (desqualificação).

A vítima do narcisista perverso sente-se perdida de sua identidade (HIRIGOYEN; 1998), porque os indivíduos são colocados em situações de guerra, ciúmes e discórdias, para disso tirar proveito e impedir que, juntos, possam articular uma reação única contra o agressor narcisista ou contra o líder narcisista, como pretendemos relacionar.

Podemos dizer que o espaço da gestão nas organizações vivencia constantemente uma série de desafios no seu dia-a-dia e, levando-se em consideração a contemporaneidade do mundo organizacional, em que as adversidades presentes colocam o líder em confronto direto com as instabilidades ambientais de modo avassalador, há que se pensar nas limitações pessoais desse indivíduo ao lidar com tais transformações, sendo que essas limitações decorrem de como esse espaço incorpora a participação de todos os seus integrantes na dinâmica da organização.

5.6 A dimensão da participação

A participação requer “um esforço forte, ou série de esforços, contra qualquer agente adverso ou condição, no sentido de manter uma existência ou atingir um fim” (WEBSTER’S dictionary, 1994), além do que consiste em “tomar parte, dividir, ter uma certa qualidade de atuação, opção, decisão e voz” a todos os envolvidos no processo, conotando cooperação, divisão, cumplicidade, compartilhamento, comunidade, integração e sinergia. O que se observa então é a construção de uma ansiedade, em função das fantasias envolvendo os níveis hierárquicos e, por sua vez, cria também um temor em relação ao poder alcançado pelos trabalhadores, pois acredita-se que estes poderão, à medida que for sendo permitida a participação, tomar parte dos altos postos de comando existentes nas organizações e assim assumirem o poder, interferindo na escolha dos produtos, distribuição dos lucros e, finalmente se apoderar da empresa¹⁹. Então, ressaltamos que a literatura americana ratifica esse temor pela participação, ao reduzir a sua importância e colocá-la como algo meramente instrumental, para a motivação e redução da resistência em direção a novos métodos e processos.

A compreensão da participação exige desprendimento e um desejo real de incluí-la no contexto organizacional, e o entendimento dessa exposição acerca da participação é prejudicada pela busca da Excelência e imortalidade, bem como pela disputa em que procura-se instalar na cultura dos vencedores (JUNQUILHO e SANTOS, 1998/1999).

Sievers (1994) levanta a hipótese que a participação tem sido vista como uma disputa viciada em relação à imortalidade que leva à “excelência”, porque os subordinados, pensando no alcance de algumas realizações breves, fingem reconhecer o caráter divinizatório do indivíduo que se considera um líder, enquanto o líder finge conceder a participação aos subordinados. Mais uma vez, ele deixa-se, em determinada proporção, seduzir pela idéia de

¹⁹ "It's not really that we're against participation! But, you know, if we allow the workers to participate, this would ultimately mean grabbing the tiger by tail. That bring us into a situation in which we as managers are no longer in control of where the tiger will lead us!" (relato de um gerente alemão em SIEVERS, 1994).

estar realmente no topo divino. No contexto apresentado, Aktouf (1996) sugere que devem ser experimentadas algumas tentativas de escapar ao modelo da excelência que aprisiona os indivíduos à idéia de busca constante do sucesso, podendo resultar, no longo prazo, um indivíduo desprovido de emoções e habilidades para ler e entender a realidade. Essa busca da excelência tem atingido os gerentes, sobretudo aqueles que pensam e agem como líderes. Para evitar a armadilha da excelência, Aktouf propõe:

- a) que os gerentes se reconheçam como seres mortais;
- b) que haja uma busca da solidariedade no ambiente de trabalho;
- c) que ocorra a procura do consentimento negociado ao invés da coerção;
- d) que os gerentes renunciem a privilégios materiais excessivos;
- e) que seja alcançado o fim da glorificação do gerente como um ser excepcional nas escolas de gestão;
- f) que as organizações se transformem em “*coisas públicas*” para todos os seus integrantes.

Aktouf (1996) propõe também a prática do *contrato do consentimento* em oposição à *gestão normativa*, pela humanização da gestão, vendo os trabalhadores como seres humanos e não como recursos e custos variáveis, descartáveis. Porém esse modelo tem como desafio maior suplantando as características marcantes do modelo tradicional anglo-americano de gestão, de base taylorista, marcado pela concentração do poder, do saber e pela distância entre execução e concepção.

A discussão sobre a participação no ambiente organizacional cresce em função de uma necessidade das organizações de conseguirem alcançar resultados de forma mais rápida e com baixos custos. Nesse aspecto, Bolle de Ball (1989) afirma haver uma dificuldade na definição

da participação porque o termo adquire significados específicos em linguagens e ambientes diferentes: populações, locais e sistemas de relações industriais.

Sobre esse aspecto, Sievers (1994) discute as dificuldades de implementar a participação na organização ocidental, por envolver uma série de outras variáveis (co-gestão, maturidade, diabolização, *self-idealization*, imagem, vida, morte), bem como as condições históricas de vida do mundo ocidental. O autor formula a hipótese que a participação tem sido utilizada como um instrumento para a motivação e redução da resistência em direção a novos métodos e processos, evidenciando um uso instrumental da participação. Tal situação se contradiz, segundo Sievers, com o verificado em países como Suécia, Noruega, Alemanha ou Israel, cujas distâncias do poder são pequenas e a decisão é tomada em parceria entre o *manager* e os subordinados.

Os gerentes são levados, obrigatoriamente, a enxergar a participação como algo representativo e bom, com o qual os trabalhadores deverão identificar-se, conquanto que realizem e aceitem que é bom para eles. Mas “a distância entre gerentes e trabalhadores advém da culpa sentida pelos gerentes em função da consciência acerca do desconforto decorrente do poder que lhes é conferido” (ARGYRIS, 1958, p.115) e disso advém as atitudes e os comportamentos temerários, os quais acirram os conflitos entre as partes, sendo que tal distância entre gerentes e trabalhadores adquire aspecto de diabolização organizacional, em que há uma auto-idealização²⁰ e uma diabolização do outro, por uma percepção deformada acerca do ambiente, em virtude da relevância do individualismo, incitando o chamado mundo dos vencedores, pelo qual a abordagem da liderança privilegia e destaca a mitificação do líder como vencedor, um herói: Assim a maturidade da participação significa a capacidade simbólica de lidar e dominar a diabolização feita pela parte vencedora (SIEVERS, 1994).

²⁰ *Self-idealization*

Para haver reconhecimento, os dois adversários devem permanecer vivos, então um deles deve ceder ao outro e se submeter a ele, reconhecendo-o sem ser reconhecido. Onde o vencedor é o senhor, aquele que está pronto a ir até o fim em relação ao vencido. O outro, o escravo, face à angústia de morte, submete seu desejo humano de reconhecimento ao desejo biológico de conservação da própria vida, e isso num primeiro momento determina a sua inferioridade. (ARAÚJO, 1991, p.147)

A fragmentação das relações atinge também uma divisão entre vida e morte, em que a morte é negada, pois no contexto organizacional a mortalidade ou imortalidade não são trabalhadas de forma clara e aberta. A sobrevivência da organização implica resultados financeiros para os acionistas envolvidos, havendo assim uma disposição para crer na imortalidade da organização, desconsiderando-se a morte. Porém a imortalidade é um recurso escasso, disponível apenas para uns poucos felizardos.

5.7 O líder e a busca da imortalidade

Essa busca da imortalidade prejudica a participação, ocasionando uma disputa em que se procura instalar a cultura dos vencedores, comprometendo a motivação dos subordinados, pelo fato de estar assentada num processo individualístico do gerente e este processo atende a um dogma pessoal. Rozitchner (1989) colabora nessa discussão ao lembrar um escrito de Spinoza: “um homem livre, em nada pensa menos que na morte, e sua sabedoria não é uma meditação da morte mas da sua vida”. A reflexão sobre a morte gera uma ansiedade, principalmente naqueles indivíduos que almejam muito o reconhecimento, pelo fato de que faz meditar sobre a própria vida e isso pode não ser uma situação confortável. Segundo Rozitchner, a morte representa a impossibilidade de ir mais adiante, ao limitar a individualidade e reduzindo o homem à fábula, encerramento, isolamento e marginalidade. Justamente por isso, a morte surge no campo das doenças e das loucuras como algo necessário à dinâmica do sistema.

Para Becker (1995) o pensamento básico sobre a mortalidade tem suas origens no dualismo da condição humana: o seu eu e o seu corpo como problemas básicos à analidade.

Cada coisa é um problema, e o homem não pode apartar de si coisa alguma. Maslow disse bem: “É precisamente em relação ao que há de divino em nós que nos tornamos ambivalentes, ficamos fascinados e temerosos, somos motivados e nos defendemos. Este é um aspecto da dificuldade básica do homem, o de sermos simultaneamente vermes e deuses.” Aí está, outra vez: deuses, e com ânus. (BECKER, 1995, p.62).

Isso caracteriza os dois principais temores que distinguem o animal humano do demais: o temor da vida e o temor da morte, incorrendo a ansiedade “*por* estar no mundo, bem como a ansiedade *de* estar no mundo” (BECKER, 1995, p.64), sobretudo pela certeza de que nasce não como um deus, o grande desejo, mas sim como um ser humano. Becker advoga que o verdadeiro homem é aquele que transcendeu a ele próprio, logo, o alcance desse *status* não permite ambigüidades. Assim, o homem parte para o sacrifício do outro, porque, ao matá-lo, há uma dispensa da penalidade de morrer ou de ser morto.

A pulsão de morte destaca a tendência à destruição do “outro”, seja indivíduo ou grupo. Trata-se de uma expressão da pura destrutividade, da energia primitiva não ligada à libido. Segundo Enriquez é a negação do real e do outro, porque estes só existem em função da sua satisfação. E continua que este impulso para anular o outro estaria ligado ao desejo infantil e arcaico de ser o único. Então a pulsão de morte junta-se ao reconhecimento nos aspectos megalomaniacos, desejo de ser absoluto, de ser Deus. (ARAÚJO, 1991, p.150).

Esses dilemas em torno da morte rondam o líder que ancora suas ações numa perspectiva de isolamento e busca da fama para, através dela, poder gerar sua imortalidade. Por isso Becker (1995) conceitua a imortalidade como a capacidade de ser amado por muitas pessoas anônimas. O autor informa que essa noção de imortalidade é oriunda do Iluminismo: “viver sendo estimado por homens ainda não nascidos, pelas obras com as quais você tenha contribuído para a vida e o aperfeiçoamento deles” (BECKER, 1972, p.125). Não é à toa que a fotografia tenha tanto sucesso nos dias atuais, senão por essa possibilidade de perpetuar-se

pela imagem, no sentido de pelo menos fazerem valer antecipadamente (antes de sua morte física) o alcance da imortalidade; o mesmo ocorre com as esculturas em tamanho natural do representado. Porém essa dimensão encontra um desafio quando a discutimos no contexto das redes organizacionais, um ambiente que demanda, possivelmente, um tipo diferenciado de liderança. Apesar da necessidade de ser adorado por anônimos, paradoxalmente, o anonimato do líder que se pretende imortal pode conduzir a desequilíbrios emocionais, porque o ser anônimo não leva à condição de imortal. É preciso ser conhecido e reconhecido.

O vazio do anonimato não tem lugar no inconsciente individual nem no inconsciente coletivo. Pois no jogo imaginário que funda as relações sociais, o anonimato seria o fracasso de nossos sonhos de heroísmo e de imortalidade. O inconsciente “desconhece” o tempo e a morte, ele também desconhece o anonimato. (ARAÚJO, 1991, p.166).

Como enfrentar a possibilidade desse anonimato senão pela construção e utilização de mecanismos que possam evitá-lo? Então o homem busca, por vários meios, elementos que viabilizem a identificação de cenários futuros, impedindo a perda da potência ou da liderança. Eis que a visão surge como uma alternativa no sentido de delimitar os campos de atuação para o exercício do controle.

5.8 Sobre a liderança visionária

A discussão sobre a visão adquire na literatura sobre liderança uma idéia, conforme analisaremos mais adiante, de algo mágico, inédito e súbito. Isso nos força a retomar um pouco do funcionalismo nas teorias sobre liderança para desenvolver nosso raciocínio acerca do tema. Encontramos em Westley e Mintzberg (1989) uma contestação da concepção da atividade do líder. Para eles, a liderança constitui-se num fenômeno interativo e dinâmico,

passível de influências externas, que se apresenta sob diferentes formas. Ao afirmarem isso, acreditam que as fases são interligadas e interferem umas sobre as outras, do mesmo modo que fatores extrínsecos, como o mercado, também interagem nesse processo, obrigando o líder a moldar sua atuação segundo esses imperativos e de acordo com suas habilidades pessoais. Então os autores especulam uma tipologia de líderes visionários:

QUADRO 20

Líderes Visionários

TIPO	CARACTERÍSTICA
Criador	Originalidade de suas idéias e o inesperado de suas realizações.
Proselitista	Capacidade de demonstrar vantagens futuras que o liderado terá ao adotar a sua idéia.
Idealista	Especula um ideal, sonha intensamente com a perfeição, minimiza ou ignora as falhas e as contradições do real.
Bricoleur (badameiro)	Capaz de compilar invenções alheias, construindo algo melhor, é mais aprendiz que os outros tipos de líderes.
Divinizador	Tem "insights" claros em momentos de inspiração, cria um sistema de promoção para incentivar o trabalho na organização e apelar para os funcionários salvarem a empresa.

FONTE - Westley e Mintzberg, 1989

Acreditamos que não se pode firmar uma tipologia de líderes visionários, pensamos que a grande vantagem do líder é atualizar-se de acordo com as variações contextuais, levando em conta o conhecimento dos vários aspectos de sua atividade. O líder pode ser, assim, um camaleão pronto para adaptar-se às condições do ambiente, usando sua capacidade mimética, que não é dada pela natureza, porém aperfeiçoada pelo domínio da teoria sobre a liderança visionária.

Bennis e Nanus (1985) acreditam que a liderança decorre daquilo que fornece a uma organização sua visão e sua capacidade para traduzir a visão em realidade”. Segundo Aubert (1991), Bennis coloca a liderança como peça chave de toda organização que tem sucesso. Para Bennis e Nanus, a visão permite ao líder colocar um ponto entre o presente e o futuro da organização.

Entretanto colocamos uma dúvida em relação a essa “visão” bastante alardeada como uma característica, uma qualidade daqueles líderes de destaque e que a literatura, principalmente a americana, proclama como sendo um salto em relação aos demais líderes ou subordinados. Porém percebemos que a “visão” decorre, na realidade, do privilégio de acesso a informações, do tempo livre para reflexão e desenvolvimento de outras atividades, uma vez que o trabalho braçal está colocado para os subalternos. Essa variável coloca o líder como um ser supremo, endeusado na organização e, para confirmar essa condição de Deus, procura reificar os subordinados (AKTOUF, 1997). Inevitavelmente o líder busca para perto de si aqueles indivíduos que manifestam características semelhantes às suas para assegurar o seu domínio no contexto de atuação. É o que se pode chamar de imagem e semelhança do seu criador. Não interessa a esse tipo de líder ter como subalternos indivíduos desprovidos da vontade de um dia substituí-lo, haja vista, na literatura, os casos de disputas em torno das sucessões, principalmente nas organizações da economia de mercado.

Observamos que a liderança, na sua atual discussão, está envolta numa aura de magnitude, fantasia, mitologia e um pensamento mágico. A magia, segundo os antropólogos, foi uma das primeiras profissões do homem. Portanto era considerado mágico todo indivíduo portador de alguma capacidade para dar respostas aos fenômenos que atormentassem a comunidade na qual estivesse inserido.

Para Montero (1990), a atividade mágica se torna uma atividade pública, atraindo assim os homens mais inteligentes e ambiciosos da comunidade, os quais buscarão controlar essa comunidade pela exploração da superstição alheia em proveito próprio. O mágico burla o sentido coletivo e o destino ao tentar controlar, pela magia, as circunstâncias imprevisíveis e de adversidade extrema, por reconhecer a incapacidade do conhecimento e das técnicas racionais. Assim funciona a mente do líder quando incorpora a “visão” e, buscando um exemplo num xamã chamado Quesalid, Montero conclui que ele se tornou um grande xamã

não por curar seus doentes, mas curava os outros porque era considerado um grande xamã. Esse fato é o que ocorre com o líder: a sua liderança cresce por ser considerado um grande líder e assim torna-se refém de seus seguidores ao ter que assegurá-los sempre, no sentido de manter a sua liderança: é um escravo dos seus dominados.

Todo ato simbólico é um ato social em que o homem se identifica com as coisas e identifica as coisas com ele. Nesse processo guarda o sentido das semelhanças e diferenças que ele mesmo produziu. Não basta descrever um mito ou um rito mágico e apontar suas incoerências e confusões. Para compreendê-los, por detrás de sua aparência contraditória, é preciso analisar a organização social que os criou (MONTERO, 1990, p.44).

Fazendo a conexão com a liderança visionária, recuperamos aqui a afirmação de Montero, de que a magia não se constitui unicamente uma prática individual com cada um se aproveitando da credulidade alheia. Pelo contrário, o indivíduo age guiado pela tradição ou, pelo menos, por uma sugestão que a ele se impõe por pressão da sociedade. “Por mais isolado ou carismático que um mágico seja, a magia só funciona porque pela sua boca é a sociedade quem fala” (MONTERO, 1990, p.46). Nesse ponto, amarra-se mais ainda a idéia de que a visão do líder está intrinsecamente ligada aos desejos dos seus “seguidores”²¹.

Complementarmente, verifica-se que os assuntos relacionados com o chefe (líder) são tidos como assuntos superiores e nesse aspecto unem-se todos os artefatos que indicam essa relação no mundo contemporâneo: a cadeira, a caneta, a roupa, a mesa, a sala, o carro, o sanitário/banheiro e assim todo o resto, que é iconizado, sendo inclusive, traduzido em maior grau de abrangência e abstração porque “as relações lógicas acompanham a linha das relações sociais” (MONTERO, 1990, p.48). Ao se referir a essas lógicas, remete-se a questão das oposições binárias em que se coloca como oposição basilar aquela responsável pela

²¹ Colocamos seguidores entre aspas por questionar se são apenas isso, uma vez que orientam, direcionam o fazer do líder, aqui representado pelo mágico, indivíduo que, em sociedades consideradas “primitivas”, detinham o poder e eram seguidos.

fundamentação da existência humana na vida social: “a oposição entre vida e morte” (MONTERO, 1990, p. 48).

5.9 As relações de transferência e contratransferência

A relação entre líder e subordinado estrutura-se num jogo de transferência e contratransferência. Numa abordagem cognitiva, uma reação de transferência equivale a uma transferência de aprendizagem, do mesmo modo como se entende a teoria de aprendizagem.

Afirmo que é a contratransferência, mais que a transferência, que constitui o lado mais crucial de toda a ciência de comportamento, porque a informação fornecida pela transferência pode em geral ser obtida por outros meios, enquanto que isto não é o caso para a contratransferência (DEVEREUX, 1980, p.15).

A contratransferência refere-se à soma total das deformações que afetam a percepção e as reações do líder em relação a seu subordinado ou organização. Estas deformações consistem naquilo que o líder identifica no subordinado como se fossem suas próprias necessidades, desejos e fantasmas inconscientes de origens infantis. A transferência e a contratransferência, conforme Dévereux (1980), são fontes e estruturas idênticas, tal qual a relação dos contra-edipianos (reações dos pais em relação à criança).

A percepção de um contexto sofre influência da personalidade do observador, em função de esse observador mudar a realidade ao subtrair ou adicionar, a partir de suas disposições pessoais, suas necessidades e seus conflitos - uma grande parte inconscientes (DÉVEREUX, 1980). Então, a reação do líder sobre o grupo e a interpretação que ele dá a cultura deste grupo são comparáveis a um teste projetivo, o que Dévereux chama de armação da angústia, indicando que a deformação é particularmente acusada quando o grupo de

subordinados observado é apático, porque num plano mais amplo e subjetivo, a angústia é despertada por situações que:

- a) ameaçam a vulnerabilidade fundamental de todo ser humano (período de morte e de mutilação, ameaça de castração, etc.);
- b) revivem angústias idiossincráticas em relação a experiências passadas;
- c) ameaçam minar as defesas ou as sublimações principais;
- d) tornam seus problemas reais mais agudos.

Dévereux chama a atenção para o fato de que as angústias brotam daquilo que é conhecido como “hipercomunicação problemática” entre o inconsciente do observador e daquele observado, podendo-se dizer o mesmo entre o líder e seus subordinados ou grupo. Esse problema na hipercomunicação é o distanciamento das percepções mentais e expectativas elaboradas por cada uma das partes. O argumento contrário ressalta que, em alguns casos, a hipercomunicação inconsciente combina-se com uma hipocomunicação (hipocompreensão) consciente, visando a criar mecanismos de defesa e autoproteção. Assim como o caráter do pesquisador afeta seus dados e conclusões, o caráter do líder, incluindo seus aspectos subjetivos e cognitivos, também afeta a interação do grupo que lidera.

Por isso, segundo Dévereux, pode-se buscar analisar as deformações contratransferenciais determinadas pela personalidade do líder, sobretudo em termos de mecanismos de identificação, de projeção, etc., vez que as obscuridades, ambigüidades e lapsos decorrem de resistências a significações do contexto com o qual interage, afetando significativamente a sua interpretação. Daí que emoção ou indiferença podem-se tornar caracteres culturais. Se o líder demonstra ausência de afetividade ou excesso, isso pode revoltar a comunidade em foco, conforme as suas prescrições culturais.

Para Dévereux (1980), alguns ou todos parecem pensar que o complexo de Édipo só pode existir dentro dos tabus em que as histórias do tipo edipianas são absolutamente explícitas. Nas reações de contratransferência em relação aos grupos e indivíduos, a personalidade do líder indica sua predileção por alguns grupos ou pessoas: as “personalidades complexas podem se interessar por dois grupos cultural e psicologicamente diferentes” (DÉVEREUX, 1980, p.301), revelando assim dois aspectos contraditórios de sua própria personalidade. Portanto a personalidade do líder pode influenciar tanto no sentido positivo quanto negativo, porque o conflito é um traço fundamental no ser humano, embora a vida humana não seja um conflito, mas um esforço por vezes bem sucedido para resolver o conflito.

O líder deve, antes de tudo, analisar a situação efetiva na qual nos deixamos manobrar pelos indivíduos, de maneira a atingir o verdadeiro objetivo que somente torna possível o exame do papel que nos é designado. Becker (1995) indica uma necessidade de exercer um controle total sobre as circunstâncias externas. Portanto a transferência pode ser considerada como monumento duradouro à rebelião do homem contra a realidade e à sua persistência nos caminhos da imaturidade. Por isso o homem seleciona um objeto, sobre o qual projeta todas as suas qualidades humanas: seu amor, sua inteligência, sua coragem (BECKER, 1995), e essa projeção proporciona o sentimento de fortaleza, inteligência, coragem e segurança. A perda desse objeto de projeção implica o perigo de perda de si próprio, porque a idolatria de um objeto reside numa alienação individual e isso fornece a intensidade que a transferência necessita

A projeção é uma faca de dois gumes: se ela permite constituir um imaginário criador, se permite a empatia e a compreensão, levando-nos a nos colocar no lugar do outro, pode também ser a fonte de ilusões e de miragens, e isto é verdadeiro quando se trata da relação líder-seguidor. Kernberg (1979) ressaltou o potencial regressivo da liderança, o líder sendo

utilizado para satisfazer os desejos dos liderados de se projetarem na sua figura todopoderosa. Kets de Vries (1988) mostra que freqüentemente os liderados utilizam o líder como um espelho onde se reflete o que eles esperam.

O líder transforma-se assim em uma tela ou no depositário em que eles projetam ou acumulam todas suas expectativas. Vê-se então a necessidade, para o líder e o seguidor, de conservar um espírito crítico, uma consciência esclarecida indispensável ao julgamento. Quando se é um líder poderoso, não se pode impunemente ser inocente ou inconsciente, pois várias características dos líderes são exemplos de ambigüidade e de contradição, porque o líder tem generalizado a faceta da personalidade e da cultura de seus indivíduos.

Segundo Lapierre (1995) a liderança não pertence apenas ao líder, assim como não existe liderança se não existe adesão ao líder, devendo haver correlação entre a visão e as ações por ele propostas e os desejos e as necessidades de uma comunidade de determinada época.

O exercício da liderança não se dá de forma dissociada de questões íntimas ao líder, como, por exemplo, os assuntos que o perturbam em profundidade, apesar do fascínio provocado pela liderança, visto que, quanto mais o líder for investido do poder, maior será sua autoridade²². Assim, ele temerá ir mais além no uso da autoridade e ser vítima dos conflitos internos decorrentes do sucesso, pois a liderança pode ativar ou reativar aqueles fantasmas originados da atividade intelectual e das práticas cotidianas.

Por exemplo, o desejo de ser como os deuses (que atinge a todos os líderes), de ser único, de criar um universo totalmente disciplinado e ordenado (a ordem e o repouso eternos), aí destruindo toda forma de vida, a angústia do sucesso, a culpabilidade, o sentimento de fracasso e de impostura, resumindo, tudo o que é originário do universo dos afetos e dos

²² Apesar de ter-se referido à autoridade, Lapierre faz questão de destacar que a sua noção de autoridade refere-se à ascendência que uma pessoa exerce em decorrência de sua formação, do reconhecimento de sua competência profissional, de seus méritos e de seu carisma, impondo respeito, confiança e obediência. Para ele não há distinção clara entre liderança e o processo decisório.

fantasmas, faz parte das realidades interiores. Portanto, a compreensão da liderança perpassa um entendimento da vida interior, revelada nos momentos de crise, ao serem abaladas as suas defesas. Nesse sentido, Kets de Vries e Miller (1984a) relataram a identificação de cinco fantasmas inconscientes:

- a) sentir-se ameaçado por um perigo exterior, estar pronto para o ataque e desafiar (o dirigente paranóide);
- b) cercar-se de um autocontrole, para não ficar à mercê de ninguém (o dirigente obsessivo-compulsivo);
- c) estar sob os holofotes, para atrair a atenção e impressionar (o dirigente teatral);
- d) sentir-se incapaz, indigno ou sem poder (o dirigente depressivo);
- e) guardar distância, para não ser obrigado a manter relações com outras pessoas (o dirigente esquizóide).

Isso nos leva a afirmar que o universo da liderança, entre os homens, constitui-se de inconstâncias em todos os seus espaços viáveis. Logo, “o líder intelectual no caminho do conhecimento tem também que colocar em palavras sua busca subjetiva para chegar por si mesmo a compreender o sentido de sua ação e a nos fazer compartilhá-lo” (LAPIERRE, 1995, p.56).

Essas considerações ecoam na projeção, porque ela possibilita gerar um “imaginário criador”, empatia e compreensão, levando-nos a nos colocar no lugar do outro. Deste modo, é possível ser o foco de ilusões e de miragens e isto é concreto na relação líder-seguidor, pois o líder pode ser usado para realizar as vontades dos liderados de projeção na imagem todopoderosa: para Kets de Vries (1988) os liderados fazem do líder um espelho para refletir suas esperanças e expectativas. Por isso a necessidade de uma consciência crítica capaz de analisar

tais disfunções, mesmo porque uma liderança forte não se realiza por inocência ou inconsciência, visto que o líder deposita no seu trabalho a projeção de sua visão e desejos:

O estilo, as citações, as metáforas, as imagens e os procedimentos de escrita utilizados são escolhidos para fazer compreender a estrutura subjacente da personalidade estudada, isto é seu sonho, sua verdade interior, seu drama ou a grande obsessão que o leva a agir (LAPIERRE, 1995, p.61).

Lapierre argumenta que, como todos os seres humanos, os líderes jamais findam o processo de autoconhecimento e autodesenvolvimento, mas a liderança possibilita o controle de seu destino e do de outras pessoas, a realização do seu potencial criador, ao mesmo tempo pode conduzir para a autodestruição e a dos outros, em função da liberdade de dar curso a seus desejos, caprichos, tendências perversas e conflitos interiores.

O aspecto simbólico dos comportamentos na liderança origina-se nas condições de um grupo social, do pertencimento a um círculo e dos diferentes papéis que possibilitam a representação de algo. Enquanto isso, as codificações simbólicas, presentes na organização, incitam o raciocínio a buscar respostas saudáveis para o que se tem apresentado de forma tão simulada. Esse exercício tanto pode levar a situações favoráveis quanto desfavoráveis, em função do entendimento e conseqüente decodificação da informação identificada.

Tudo isso se converte num jogo que movimenta e dinamiza o ambiente organizacional e, por conseguinte, excita as mentes dos gerentes, pretensos líderes e subordinados. Cada lado busca apresentar lógicas racionais sob a alegação de que estão colocando o melhor para a organização. E pode ser uma falsidade, porque, na realidade, a questão reside na defesa de interesses próprios do grupo ou do indivíduo. À luz do simbolismo reinante nesse ambiente, são refletidas disputas pelo poder que determinará, não definitivamente, quem ou qual grupo exercerá de forma mais contundente a influência.

Aktouf (1996) realizou uma pesquisa etnográfica em duas unidades de uma cervejaria, localizadas em cidades, países e continentes diferentes, com o objetivo de identificar

diferenças culturais no modo de gestão, principalmente em relação à competência requerida para alcançar a promoção para postos mais elevados na hierarquia daquela empresa e visando a construir uma afirmação acerca da competência e da promoção no contexto organizacional, ressaltando as diferenças culturais.

Durante a pesquisa, observou-se que, para ascender a postos importantes na hierarquia, o candidato deveria demonstrar, de forma incondicional e sem reservas, a interiorização da *cultura da produtividade*, sendo zeloso, fazendo sempre mais e o máximo, sendo submisso e obediente, considerando que todas as decisões hierarquicamente superiores estão corretas e justificadas, mostrando capacidade forte para dirigir outros homens e mantê-los em linha. Nesse último requisito, o autor encontra um paradoxo: como ser dirigente e submisso ao mesmo tempo?

Aktouf esclarece que, no propósito de galgar novos postos, o candidato rebusca a linguagem verbal, quando o coloquial é o predominante, no sentido de dificultar o entendimento de suas ordens. Quanto ao não verbal, verifica-se a utilização demasiada de comportamentos e atitudes simbólicas, minimizando conflitos ou simulando intenções, o que poderia ser classificado como uma dimensão maquiavélica.

Face ao exposto, Aktouf discute a grande quantidade de contradições contidas no ambiente organizacional econômico: entre o discurso e a prática, entre atividades e práticas simbólicas, entre a habilidade requerida e esperada, entre ser promovido e a degradação de si mesmo. As conseqüências rumam para a exclusão da manifestação do afeto de ambas as partes: gerentes e subordinados.

A pesquisa de Aktouf mostra-se importante ao desnudar as tramas que envolvem as relações no mundo da organização econômica, principalmente ao verificar não haver diferenças entre as duas unidades da mesma empresa, em locais político, social e economicamente diferentes, fato revelador da força ideológica presente nas empresas

multinacionais ao estabelecerem-se em países cujas instituições reguladoras são frágeis perante o esquema do capitalismo Neoliberal. Então é preciso destacar que as relações ocorrem num ambiente precário, acirrado por um culto à empresa, cujo ápice ocorreu nos anos 80 e do qual, segundo Chanlat (1999), decorreram duas conseqüências:

- a) a difusão massiva dos discursos e das práticas de gestão em setores mantidos até então fora da influência do "espírito gestor";
- b) o aumento considerável do número de estudantes de gestão, em toda parte no mundo.

Essas conseqüências forjaram o surgimento de uma sociedade gerencial em função do homem voltado para a atividade administrativa ser o personagem dominante. Esse contexto implica uma série de reflexões em torno da vida, uma vez que altera as lógicas relacionais entre os indivíduos. Para Chanlat (1999), a gestão é constituída por um conjunto de práticas e atividades orientadas por princípios que visam à eficácia (geralmente econômica), ressaltando-se que a gestão originou-se no século XIX, como conseqüência da revolução industrial e do aumento do número de empresas e de seus tamanhos.

Inevitavelmente o debate emergiu e os líderes parecem estar sentindo a necessidade de discutir “a questão do sentido e das significações nas trocas, e mesmo em todos os aspectos da vida coletiva, pois a informação não é mais sinônimo da comunicação” (CHANLAT, 1999, p. 45), e a emergência das disputas em torno da identidade e suas implicações no processo de gestão, suscita refletir um elenco de variáveis inerentes à vida humana associada, como solidariedade, valores, dimensões subjetivas fundamentais, ator e sujeito, afetividade, experiência vivida, simbolismos, história e ética.

Então, nesse capítulo, construímos uma discussão acerca de abordagens recentes da liderança, mas ressaltamos que algumas delas não são necessariamente recentes, pelo fato de manterem recursos metodológicos tradicionais e ancorados no funcionalismo. Por outro lado, as abordagens que se mostram recentes, dentro da vasta literatura sobre liderança, são desafiadoras por apresentarem uma visão mais ampla do tema, evidenciando como o tratamento tradicional da liderança repercute na vida do líder, cujas consequências têm sido avassaladoras e desconsertantes. A força dos argumentos apresentados pelos autores mais questionadores proporciona um novo alento ao que podemos chamar, talvez, de liderança morna.

CAPÍTULO 6

A PESQUISA: CONSIDERAÇÕES CONTEXTUAIS E METODOLÓGICAS

A opção pela abordagem de liderança e redes numa perspectiva crítica demanda um esforço maior, em virtude das restrições que identificamos nas recorrentes metodologias utilizadas nos estudos desses temas, como, por exemplo: centrados na aplicação de questionários, construção de escalas, uso de matrizes, dentre outras.

Do ponto de vista epistemológico, há um predomínio do estruturalismo nos estudos das redes organizacionais e do funcionalismo na abordagem da liderança, de que decorre a necessidade do desenvolvimento de uma pesquisa que consiga abordar as redes organizacionais como contexto e a liderança como foco principal: daí que um enfoque com caráter rizomático significa olhar para os vários lados e direções, partindo-se do pressuposto de que existe sempre a possibilidade de surgirem novas ramificações na rede estabelecida, assim como no desenvolvimento da liderança, nosso principal alvo nessa pesquisa.

A escolha do método e a observância do rigor metodológico sempre nos traz inquietações em função das várias respostas que buscamos para nós mesmos e para aqueles que acompanham o trabalho em seu desenvolvimento: nesse sentido, lembramos de Lapierre (1996, p. 50), quando pede que nos façamos as seguintes perguntas:

Quais são os métodos de pesquisa mais apropriados para o estudo do fenômeno? Qual é o melhor modo de comunicar os resultados destas pesquisas, de um lado, para aqueles que querem aproveitar a ocasião para aprender e desenvolver seu potencial, e de outro lado para trazer subsídios a uma comunidade científica desejosa de progredir coletivamente em direção de um conhecimento sempre mais avançado e mais profundo?

No esforço de responder a tais questionamentos, necessitamos esclarecer as nossas escolhas teóricas para evidenciá-las, quando for preciso. Para Lapierre (1995, p. 59), “o pesquisador deve tomar posição. Ele não pode apoiar-se em todas as teorias. É preciso que ele abandone algumas” para poder traçar e descortinar o seu caminho. Para isso, o pesquisador precisa impregnar-se de todo material disponível acerca do tema escolhido para a pesquisa e saturar-se desse material para alcançar um nível adequado de compreensão. É o que se pode chamar de estruturas estranhas, inespecíficas, ansiosas por uma lapidação e interpretação.

Segundo Lapierre, os numerosos estudos sobre a liderança não possibilitaram construir um consenso entre os pesquisadores que refletiram sobre esta questão **por causa de** vários fatores: complexidade do fenômeno estudado, métodos qualitativos e interpretativos que são mais apropriados a um tal objeto de estudo, riqueza da imaginação, esforços para integrar as contradições e certa margem de ambigüidade praticada por pesquisadores que se interessam por este tipo de fenômeno. Para ele, quaisquer que sejam as técnicas utilizadas para a coleta de dados (relacionamento terapêutico, testes projetivos, autobiografias, diários íntimos, correspondência, anotações de trabalho, produções literárias e artísticas, testemunhos de próximos) há a necessidade de relação direta e relativamente longa entre o investigador e seu objeto de investigação. Porém acreditamos que esse relacionamento pode comprometer a

coleta dos dados, a análise e apresentação dos resultados. Salientamos que as pesquisas na área da administração não podem ficar restritas a questionários, sendo necessárias outras formas para apreender a prática social que se realiza no cotidiano das organizações e da sociedade.

6.1 Métodos e técnicas

Mesmo reconhecendo que a metodologia utilizada apresenta restrições para apreender toda a complexidade do tema, optamos por utilizar a entrevista e a observação na tentativa de apreender melhor o que se desenrolava no cotidiano dos entrevistados. Na pesquisa, fizemos entrevista semi-estruturadas com 32 pessoas consideradas líderes nas organizações pelos próprios membros das redes. Para isso, perguntamos aos principais representantes de cada rede quem eles consideravam líderes naquela rede. A partir dessa resposta entrevistamos os primeiros indicados e continuamos perguntando a outras pessoas consideradas líderes nas redes, até quando não houve mais o surgimento de novos nomes. Optamos por esse procedimento para evitar uma escolha aleatória e sem sentido para as redes em análise.

As entrevistas tiveram como ponto de partida a história de vida profissional. Trabalhamos com os dois tipos de redes, visando a cobrir esses segmentos para compor o escopo do foco da pesquisa. Inicialmente não tivemos dificuldades em agendar as entrevistas, mas concordamos com Lapierre ao afirmar que

pode ser difícil para os pesquisadores entrar em contato com os dirigentes das organizações, dado que a supressão da afetividade e a ocultação do eu no desempenho do papel de dirigente fazem parte dos aspectos inconscientes das relações de poder. (LAPIERRE, 1995, p.117).

As entrevistas foram gravadas, com duração média de 90 minutos. Como as primeiras perguntas da entrevista referiram-se à história de vida pessoal/profissional, percebemos um prazer nessas pessoas de terem a oportunidade de se manifestarem sobre elas. Nesse momento, observamos o surgimento da noção de um auto-reconhecimento do que já fez, assim como do que pode ser feito.

As entrevistas foram estruturadas em eixos temáticos (primeiro eixo temático: se as redes representam uma nova proposta de forma (institucional) ou a reprodução do tradicional; segundo eixo temático: sobre a inclusão de novos indivíduos na diversidade contextual, alianças estratégicas plurais, bem como os mecanismos que dificultam a entrada de elementos potenciais pela existência de facções ou negação da alteridade; terceiro eixo temático: identificar se os laços de envolvimento entre as pessoas ocorre numa perspectiva de horizontalidade, hierarquia ou clientelismo, segundo os padrões tradicionais da antiga política; quarto eixo temático: como ocorrem, no contexto da esfera pública, os confrontos de diferenças, lógicas, relações de poder e os interesses individuais; quinto eixo temático: sobre os mecanismos de regulação dos conflitos no interior das redes). A partir desses eixos, desenvolvemos as questões pertinentes ao nosso estudo e que foram aplicadas nas seguinte redes organizacionais:

- a) Modelo de Gestão de Resíduos Sólidos da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, o qual é constituído por uma rede interna e por outra rede com organizações externas, sendo que esta rede se constitui na mesma rede articulada pela Asmare, uma associação dos catadores de papel e recicláveis na cidade de Belo Horizonte, organização não governamental que também tem uma rede própria, mas está estreitamente ligada à rede da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte;

- b) Pólo Petroquímico de Camaçari/Bahia que, pelo Comitê de Fomento Industrial de Camaçari – Cofic , reúne representantes/líderes de vinte das cinquenta e três empresas ali sediadas.

Após a etapa de realização das entrevistas, tabulamos quantitativamente os dados evidenciados e os analisamos. Em seguida, procedemos uma análise qualitativa dos extratos das entrevistas a partir de uma planilha temática que propiciou uma investigação mais definida e consistente dos depoimentos dos entrevistados, seguindo uma metodologia utilizada no Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão (NURTEG) e desenvolvida pela Prof. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo. Analisamos o conteúdo profissional no espaço das redes organizacionais, bem como o impacto da liderança sobre o sucesso de tais redes.

Este trabalho visou a construir uma abordagem devidamente contextualizada e articulada com a práxis, visto que a existência de redes organizacionais em escala de expansão, demandam um nível de integração organizacional intenso e um aparato de liderança que consiga estruturar arranjos organizacionais específicos aos objetivos visados.

6.2 Perfil das redes estudadas na pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa, optamos inicialmente por investigar uma rede articulada pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte a partir do modelo de *Gestão dos Resíduos Sólidos*, o qual construiu uma rede em torno do seu objetivo, agregando diversas instituições da comunidade. Trata-se de uma rede pública, e no seu funcionamento há a intensa prática do diálogo, do ouvir, do integrar e tentativas de exercitar a participação

demandada. Esse modelo de gestão foi premiado como destaque no ciclo 1996 do Programa de Gestão Pública e Cidadania (iniciativa conjunta da Fundação Getúlio Vargas/SP e da Fundação Ford).

O modelo de Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos teve seu início, em fevereiro de 1993, com o objetivo de reduzir os impactos ambientais decorrentes do lixo coletado de forma desordenada. O modelo funciona baseado nos seguintes fundamentos:

- a) aprimoramento e universalização dos serviços de limpeza urbana;
- b) reaproveitamento de materiais e tratamento de resíduos (reciclagem);
- c) ações educativas para reduzir a produção de resíduos.

Cada um desses fundamentos objetiva melhorar as condições de trabalho, valorizar e qualificar os trabalhadores envolvidos com limpeza urbana (servidores da própria prefeitura e os catadores autônomos de papel), bem como viabilizar a participação da sociedade. O modelo passou por testes preliminares visando à identificação de falhas e sua correção. Dentro do modelo encontram-se seis projetos:

- a) *Compostagem Simplificada* – a partir da coleta seletiva de lixo orgânico na própria fonte (restaurantes, mercados, poda de árvores e gramados e similares), evitando a sua contaminação, produz-se um composto limpo para hortas comunitárias e pequenos agricultores;
- b) *Projeto Ponto Verde* que se ocupa da recuperação de áreas degradadas pelo despejo de lixo e outros resíduos irregulares, propiciando à população o uso do espaço recuperado para fins comunitários, como praças e jardins;

- c) *Projeto Vilas e Favelas*, responsabilizando-se pela viabilização da coleta de lixo nesses locais de difícil acesso, por causa da topografia do local, utiliza-se de veículos adaptados e de outros acessórios específicos para disciplinar o depósito de lixo e outros dejetos;
- d) *Reciclagem de Entulho* que recolhe o entulho reaproveitável de obras particulares e públicas para pavimentar e manter vias públicas;
- e) *Coleta Seletiva* – encarrega-se de organizar a coleta de materiais recicláveis, inicialmente por Locais de Entrega Voluntária – LEV em igrejas, empresas, núcleos comunitários e hospitais, pela mobilização da comunidade;
- f) *Aterro Sanitário* que, por um sistema de biorremediação, utiliza bactérias aceleradoras do processo de decomposição do lixo, de modo que o local de funcionamento do aterro apresenta um estado de conservação diferente de outros aterros sanitários pela ausência de mau cheiro e de efeitos colaterais à população vizinha.

Esse modelo de gestão funciona dentro da estrutura física e organizacional da Superintendência de Limpeza Urbana – SLU da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. A concretização do principal projeto do modelo, a Coleta Seletiva, deveria ser realizada preferencialmente por cooperativa de trabalhadores, conforme estabelece o inciso 7 do Art.151 da Lei Orgânica Municipal de Belo Horizonte. Nesse momento, entra em cena a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte (Asmare). Vale ressaltar que o projeto da Coleta Seletiva se baseia nos princípios da Agenda 21, que trata do desenvolvimento sustentável que visa a alcançar o desenvolvimento econômico a partir do desenvolvimento social e preservação do meio ambiente.

A Asmare corresponde a uma outra rede que se articula à rede do projeto de Resíduos Sólidos da Prefeitura, constituindo-se assim numa rede única. A Asmare foi criada em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas pessoas que trabalham com coleta de papel e outros materiais recicláveis. A sua criação oficial ocorreu em 1º de maio de 1990, por dez “catadores de papel” da região central da cidade, com auxílio da Pastoral de Rua e de alguns movimentos sociais (JACOBI, 1997), e assim construiu uma rede social interorganizacional que lhe proporciona assegurar aos seus associados renda e melhor condição de vida, uma vez que sempre foram considerados como marginais e excluídos em função de trabalharem nas ruas com coleta de lixo reciclável. Mesmo ancorando-se numa racionalidade substantiva de demanda intensa pela participação, é possível visualizar nessa rede algumas nuances de racionalidade instrumental no momento em que se articula com outras organizações ou estruturas recém-chegadas à rede ou em processo de aprendizado da experiência.

A atividade de catação vem sendo exercida nas ruas de Belo Horizonte há mais de quarenta anos, envolvendo famílias inteiras e moradores de rua que, de forma marginalizada, participaram da economia da cidade. Esses catadores se organizaram porque somente assim teriam condições de fazer frente às difíceis condições de trabalho vivenciadas cotidianamente.

A rotina de trabalho à qual estavam submetidos era de absoluta exploração. O patrão – o dono do depósito – detinha “direitos” abusivos sobre a produção. Além disto, a ausência de suporte para separação do material, como os galpões hoje existentes, gerava constantes conflitos com o poder público, nos quais o catador perdia não só o fruto do seu trabalho, mas também “a casa” e seus objetos pessoais. Era-lhes atribuída a responsabilidade pela sujeira das ruas, o que, sem dúvida, era em parte verdadeiro, já que a separação acontecia nas calçadas

É necessário ressaltar que, quando do início desta experiência, parte significativa dos catadores de papel eram também moradores de rua, realidade completamente invertida nos

dias atuais: todos os catadores ligados à Asmare não moram mais nas ruas (www.asmare.org.br).

A primeira demanda dos catadores referia-se ao direito de exercer a sua atividade na cidade de Belo Horizonte, com isenção de tributos e encargos de qualquer natureza, pois estes poderiam inviabilizar a possibilidade de alterar suas próprias condições de vida. Então o poder público reconheceu a legitimidade dessa demanda. Assim, a Asmare pôde ser criada e contribuir para a melhoria das condições de vidas desses trabalhadores. Inicialmente, ocuparam um terreno público ocioso, onde instalaram o primeiro local para triagem do material a ser reciclado. Atualmente, existem cinco galpões em funcionamento na cidade.

A partir da Asmare, o catador de passou a um outro *status* na sociedade local: deixou de ser um mero coadjuvante do lixo para ser identificado como digno, trabalhador, gente, historiado e premiado. Para alcançar tal *status*, a Asmare estabeleceu uma série de parcerias (FIG. 12) envolvendo do poder público até ONG: Pastoral da Rua da Arquidiocese, Superintendência de Limpeza Urbana, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Associação Municipal de Assistência Social – Amas, Cooperazione per lo Sviluppo dei Paesi Emergenti - Cospe, Fundação Interamericana – IAF, Instituto Marista de Solidariedade – IMS, Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Particular – Sinep e Asas Produções, Programa Life (Nações Unidas), Cáritas Regional Minas Gerais, Coordenadoria de Direitos Humanos e Cidadania da Prefeitura de Belo Horizonte, Associação das Escolas Católicas de Minas Gerais – AEC/MG, Unicentro Newton Paiva, Unicef, Amencar, Setascad, Semad e outras.

	REDE INTERNA DA SLU (Projetos)	REDE DA COLETA SELETIVA (Instituições)	REDE Asmare (Organizações)
Superintendência de Limpeza Urbana	Vilas e Favelas		
	Entulho		
	Compostagem		
	Aterro		
	Ponto Verde		
	Coleta Seletiva	Santa Casa	
		Pastoral de Rua	
		Cáritas	
		SMDS (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social)	
		Asmare	SMDS (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social)
			Coordenadoria de Direitos Humanos e Cidadania
			Associação Municipal de Assistência Social
			Centro Universitário Newton de Paiva
		Pastoral de Rua	
		Cáritas	

FIGURA 12 – Mapa da rede SLU/Asmare)

FONTE – dados obtidos a partir das entrevistas realizadas

NOTA – a representação nesse mapa não implica hierarquia entre as organizações

A Asmare tem com filosofia:

Realizar atividades e serviços com responsabilidade e ética, priorizando o relacionamento interpessoal no âmbito organizacional. Manter uma conduta profissional e de qualidade nos compromissos técnicos e sociais para sustentar a harmonia e transparência dentro da associação (www.asmare.org.br) .

A organização e administração da Asmare ocorre por um sistema colegiado para administração e o gerenciamento, sendo composto pelos associados e parceiros, porém a gestão do cotidiano e as decisões relativas à comercialização estão ao encargo exclusivo dos sócios. Segundo dados da própria Asmare que constam de sua página na Internet, o perfil dos catadores é:

A renda familiar dos catadores varia de 1 a 6 salários mínimos, conforme dados percentuais abaixo relacionados:

- 38 % - Até dois salários mínimos
- 33 % - De dois a quatro salários mínimos
- 16 % - De quatro a seis salários mínimos

- 13 % - Acima de seis salários mínimos

Contribuem na renda familiar:

- 51 % - Cônjuge
- 19 % - Filhos
- 30 % - Outros

Em termos de gênero, a ASMARE é constituída por 45 % de homens e 55 % de mulheres.

Como consequência, houve uma ampliação do poder aquisitivo dos catadores, cujos indicadores são bens móveis adquiridos, conforme está demonstrado na FIG. 13. Verifica-se uma concentração na aquisição de bens relacionados ao que podemos denominar de lazer doméstico (televisão, rádio, aparelho de som) e ao auxílio das atividades domésticas rotineiras (máquina de lavar e geladeira). Por outro lado, essa aquisição de bens demonstra também a elevação da renda e uma inserção no mercado social e de consumo.

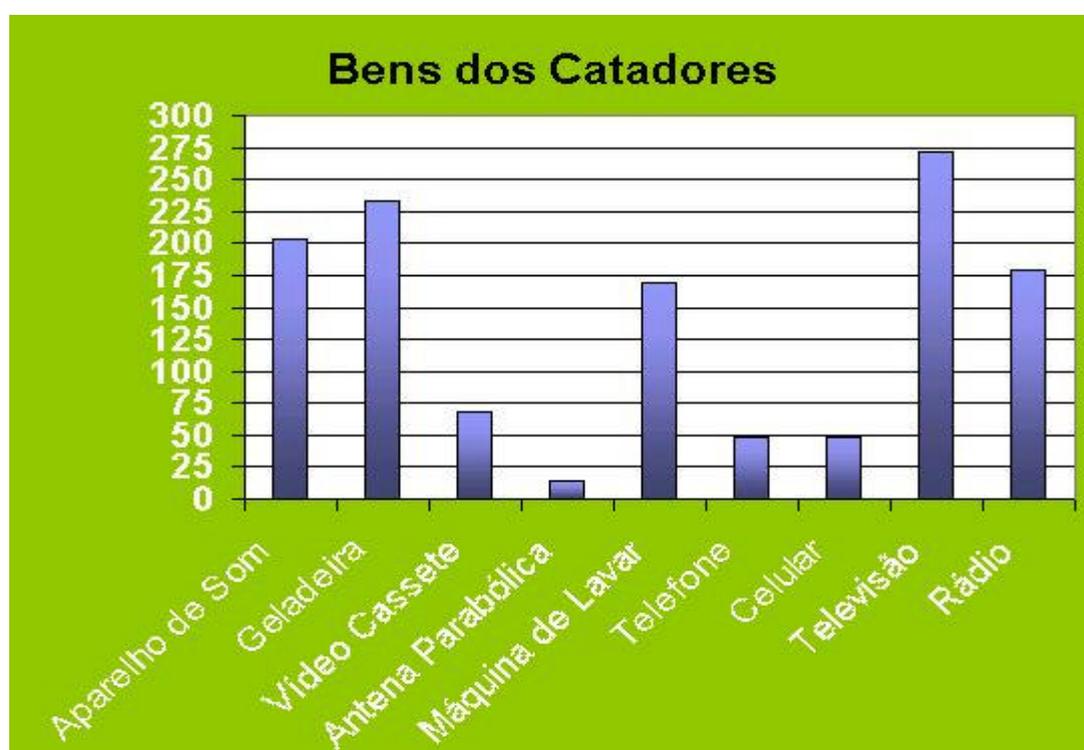


FIGURA 13 - Gráfico dos bens adquiridos pelos catadores
 FONTE - <http://www.asmare.org.br>

A segunda rede pesquisada foi o Comitê de Fomento Industrial de Camaçari – Cofic, uma associação privada que congrega 53 empresas associadas no Pólo Industrial de Camaçari/Bahia e em suas áreas de influência (Dias D’Ávila e Candeias). Exerce papel de articulador, coordenador e estimulador de ações de natureza coletiva, para o atendimento de interesses comuns de suas associadas. O Cofic é constituído por um presidente, um vice-presidente e dezoito conselheiros, os quais se reúnem pelo menos uma vez por mês para discutir e decidir sobre as seguintes áreas comuns: segurança industrial, segurança patrimonial, saúde ocupacional, meio ambiente, comunicação social, desenvolvimento de pessoas e relação com universidades. Cada uma dessas áreas é formada por comissões técnicas com representantes das empresas associadas. Doze das quatorze empresas, cujos líderes foram entrevistados, estão classificadas entre as cinquenta maiores empresas da Bahia e respondem por 40% da receita líquida entre as empresas participantes desse *ranking*, conforme pode ser verificado na TAB. 1, o qual indica o nível de importância dessas empresas na economia baiana, o que se estende à rede da qual participam.

TABELA 1

As 50 maiores empresas da Bahia

EMPRESA	SETOR	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO				
		RECEITA LÍQUIDA		LUCRO/PREJUÍZO		
		R\$MIL	EVOL. REAL %	BRUTO R\$MIL	OPERAC. R\$MIL	LÍQUIDO R\$MIL
1 Copene	Química e petroq.	2.826.830	37	529.680	325.457	227.627
2 OPPQuímica	Química e Petroq.	1.288.261	38,1	288.181	77.136	46.803
3 Coelba	Energia elétrica	1.171.292	7	463.221	84.815	150.712
4 Trikem	Química e Petroq.	1.030.215	20	408.468	119.853	24.384
5 Telebahia	Telecomunicações	923.346	13	322.446	142.362	124.277
6 Bompreços BA	Comércio varejista	883.483	0,4	202.633	(1.667)	(2.734)
7 Caraiba Metais	Metalurgia	802.11	(3,4)	146.382	51.296	30.697
8 Bahia Sul	Papel e Celulose	706.392	12,1	419.756	213.146	221.523
9 Antarctica Norte NE	Bebidas e Fumo	623.498	32,6	214.933	(4.156)	(3.920)
10 Politeno	Química e Petroq.	594.947	18,3	145.445	98.478	70.580
11 Rhodia Poliamida	Química e Petroq.	510.366	42,2
12 Oxiteno NE	Química e Petroq.	481.982	4,4	142.201	111.759	76.019
13 Lojas Insinuante	Comércio varejista	385.369	44,2	6.244

14	Embasa	San/Limp./Des.Urb.	368,601	5,6	120,729	155,987	155,640
15	Deten	Química e Petroq.	291,277	1,8	65,733	41,141	29,629
16	Telebahia Celular	Telecomunicações	276,306	11,2	120,093	18,036	13,071
17	Ebal	Comércio varejista	274,204	13,0	67,733	14,751	14,321
18	millennium	Química e Petroq.	262,211	10,1	81,162	35,153	21,051
19	Polialden	Química e Petroq.	224,413	13,3	54,726	38,841	41,578
20	Isopol	Derivados de petróleo	209,431	4,6	33,144	26,493	14,576
21	Bahiagás	Varej. De combustível	197,391	77,5	26,937	25,937	25,010
22	Nitrocarbono	Química e Petroq.	196,561	19,4	30,838	5,319	37,039
23	Coprodal	Alimentos	180,372	10,4	46,332	46,961	29,883
24	Ciquine	Química e Petroq.	179,872	6,9	21,516	463	2,272
25	Nordeste Linhas Aéreas	Transporte e Logística	170,687	19,1	32,683	14,850	10,100
26	Paulista Ferro Ligas	Metalurgia	166,043	15,4	42,634	66,296	60,019
27	Acrinor	Química e Petroq.	152,361	68,3	38,957	32,293	23,612
28	Ferbasa	Metalurgia	150,329	8,4	52,060	41,567	19,200
29	Sansuy	Plástico e Borracha	147,192	9,4	34,577	3,818	5,300
30	Proppet	Química e Petroq.	143,522	79,6	5,336	45,392	44,212
31	Klabin Bacell	Papel e Celulose	132,062	16,3	45,713	6,300	14,256
32	EDN	Química e Petroq.	117,754	19,1	257	1,097	31,764
33	Primo Schincariol NE	Bebidas e Fumo	115,228	10,7	40,454	33,125	21,326
34	Ucar	Química e Petroq.	113,997	13,3	34,121	31,519	20,572
35	Joanes(*)	Alimentos	107,455	20,477	2,442	4,332
36	Limpurb	San/Limp./Des.Urb.	106,145	13,7	14,623	52,4577	37,993
37	Akuo(*)	Construção	100,939	10,707	1,308	787
38	Sibra	Metalurgia	100,429	43,9	11,734	52,207	20,819
39	Hosp. São Rafael	Saúde	99,354	1,4	12,259	4,432	4,002
40	Griffin	Química e Petroq.	99,130	12,9	27,333	209	165
41	Real Portuguesa	Saúde	98,715	14,1	28,383	18,497	17,683
42	Azaléia NE	Couro e Calçados	96,407	38,3	31,581	22,964	14,415
43	Santa Casa BA	Saúde	88,711	1,532
44	Metacril	Química e Petroq.	83,444	5,5	17,568	8,329	5,802
45	Cobafi	Química e Petroq.	83,408	34,2	21,227	10,384	9,946
46	Carafba	Mineração	80,122	1,2	35,279	21,465	24,640
47	Dusa Du Pont Sabanci	Química e Petroq.	78,217	10,4	11,984	5,173	5,503
48	Policarbonatos	Química e Petroq.	69,287	9,5	20,448	12,765	8,077
49	Hosp.Aliança	Saúde	65,619	5,0	9,476	5,971	6,164
50	Sant'Ana	Comércio varejista	63,858	2,9	10,431	754	391
TOTALS			16,712,175	785	4,562,591	1,935,631	1,463,188
TOTALS RELACIONADOS ÀS EMPRESAS ENTREVISTADAS			6,759,767	331	1,722,712	762,338	484,914
PERCENTUAL EM RELAÇÃO AO TOTAL			40%	32%	38%	39%	33%

FONTE - As maiores empresas. *Gazeta Mercantil*: balanço anual Bahia, ano 8, n.8, set. 2001. p.100
 NOTA - Estão com destaque azul as empresas entrevistadas

O Pólo Petroquímico de Camaçari – PPC começou a operar em 1978 como o primeiro complexo petroquímico planejado do Brasil, localizando-se no município de Camaçari, distante 50 quilômetros de Salvador, a capital do Estado da Bahia. O PPC é reconhecido como o maior complexo industrial integrado da América do Sul por agrupar empresas químicas, petroquímicas e de outras atividades: indústria automotiva, celulose, metalurgia do cobre,

têxtil, bebidas e serviços. Recentemente, no ano 2000, o PPC vivenciou uma expansão em virtude da atração, pelo Governo do Estado da Bahia, de novos empreendimentos, principalmente pela incorporação do Projeto Amazon da empresa automotiva Ford, que representou um investimento de 1,6 bilhão de dólares (www.cofic.org.br, 2002).

As empresas do Pólo Industrial de Camaçari estão localizadas nas seguintes áreas:

- a) Área do Complexo Básico (1.293 hectares), que reúne a maior parte das empresas químicas e petroquímicas;
- b) Área Industrial Leste (2.614 hectares), que reúne as chamadas indústrias de segunda e terceira gerações em função do tipo de matéria-prima que recebem da Braskem (antiga Copene), e a empresa de proteção ambiental – Central de Tratamento de Efluentes Líquidos – Cetrel;
- c) Área Industrial Norte (451 hectares), que concentra empresas que não dependem diretamente do fluxo de matérias-primas produzidas no Complexo Básico, por exemplo a Indústria de Celulose;
- d) Área Industrial Oeste (544 hectares), que contém a Caraíba Metais (metalurgia do cobre) e a Ambev (bebidas);

Área de Usos Especiais, que concentra as atividades institucionais, científicas, de pesquisa e apoio às indústrias, como o Cofic, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento – Ceped, entre outras instituições, além de um Setor de Transportes que se destina às empresas de transporte de carga e de passageiros (empregados do PPC), compartilhado pelas empresas do PPC. .

A maioria das empresas do PPC interliga-se por dutovias à Braskem, maior indústria do PPC, que recebe derivados de petróleo da Petrobras, , sobretudo a nafta, transformando-os em petroquímicos básicos (eteno, propeno, benzeno, tolueno, butadieno, xilenos, solventes e

outros). Além desses derivados, há o fornecimento também de energia elétrica, vapor, água e ar de instrumento às indústrias vizinhas, chamadas de segunda geração por fabricarem os petroquímicos intermediários e alguns produtos finais.

O PPC estabelece também uma ligação com a Braskem no Estado de Alagoas por um etenoduto com mais de 400 quilômetros de extensão. Além disso, o PPC dispõe de serviços especializados de uma empresa mundial em manutenção industrial, a ABB-Service, e da empresa de proteção ambiental, a Cetrel.

As principais aplicações dos produtos petroquímicos e químicos são os plásticos, fibras sintéticas, borrachas sintéticas, resinas e pigmentos. Uma vez transformados, resultam em embalagens, utilidades domésticas, mobiliário, materiais de construção, vestuário, calçados, componentes industriais (indústria eletrônica, de informática, automobilística e aeronáutica), tintas, produtos de limpeza (detergentes), corantes, medicamentos, defensivos agrícolas e fertilizantes (www.cofic.org.br).

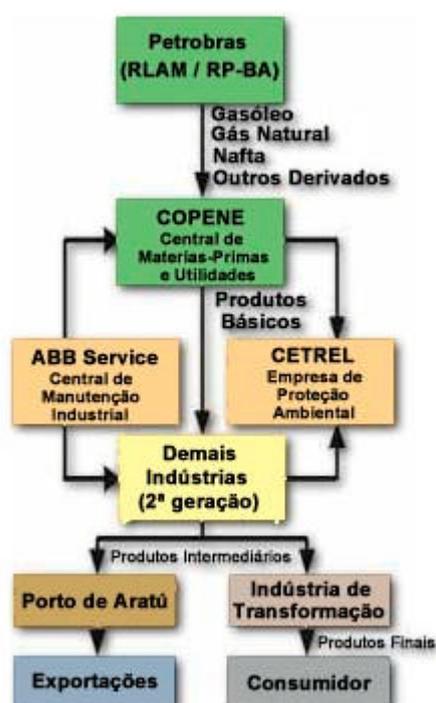


FIGURA 14 – Estrutura produtiva do Pólo Petroquímico de Camaçari
FONTE – <http://www.coficpolo.com.br/complexo.htm>

No segundo semestre do ano de 2001, houve uma grande alteração no PPC em função da aquisição da Copene (atual Braskem) pelos grupos Odebrecht e Mariani. Estes dois grupos já possuíam outras empresas no complexo e, após a compra da Copene, decidiram integrar as cinco empresas para formar apenas uma, a Braskem. Essa aquisição implicou alteração da composição do conselho do Cofic, sendo sua presidência passada ao representante da Braskem, a maior e mais poderosa empresa do complexo. Isso pode indicar o peso de uma correlação de forças com conseqüências inevitáveis para as futuras decisões que tratem dos assuntos comuns pertinentes ao Cofic, assim como a implantação de uma nova cultura gerencial, visto que a Odebrecht detém e difunde a sua Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, organizada em um livro intitulado *Crescer, sobreviver e perpetuar* de autoria de Norberto Odebrecht, patriarca da empresa que originalmente trabalhava com construção civil, principalmente como empreiteira de grandes obras dos Governos federal, estadual e municipal. Mas quando começaram a escassear as obras governamentais, a Odebrecht decidiu migrar para o ramo da petroquímica e química fina, embora não tenha abandonado a construção civil.

Apesar da evidência das conseqüências da entrada da Odebrecht no PPC, poucos foram os entrevistados que se dispuseram a analisar e comentar de forma mais crítica os futuros desdobramentos do novo arranjo organizacional no PPC. Ainda sobre a Odebrecht, vale ressaltar que todos os seus empregados, de qualquer escalão, são orientados para e, porque não dizer, obrigados a ler o livro citado. Em função dessas peculiaridades é que decidimos incluir o PPC nesta pesquisa.

Segundo Casaroto Filho e Pires (1998, p. 98), um pacto territorial somente será eficaz e não se resumirá exclusivamente a um evento político, se tiver os seguintes requisitos:

mobilização dos diversos atores em torno de uma 'idéia guia'; contar com o empenho desses atores também na fase projeto; definição de um projeto que seja orientado ao desenvolvimento das atividades produtivas de um território; previsão da realização do projeto em tempos definidos; previsão da 'criação' de um ente gerenciador que expresse o acordo e a união dos atores envolvidos.

No caso específico do PPC, verificamos a presença dos requisitos citados por Casaroto, os quais lhes fornecem diferenciações e adaptações em relação a outros complexos petroquímicos não organizados geograficamente.

6.3 Dados que definem o perfil da rede

Além dessas informações acerca das redes analisadas, elas apresentam os seguintes perfis extraídos dos dados da pesquisa:

Sobre o tempo de existência de cada organização participante das redes analisadas, 43,7% estavam na faixa de 20,1 a 30 anos de existência, sendo predominante aí os líderes que atuam na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, que iniciou uma das redes, concentrando então um maior número de pessoas envolvidas com a articulação dessa rede. Em seguida, 12,5% encontram-se na faixa de 5 a 10 anos de existência; 9,38% estão entre 10,1 e 15 anos, e outros 15,6% localizam-se na faixa acima de 30 anos de existência (TAB. 2).

TABELA 2

Tempo de existência da organização

Menos de 5 anos	6,3%
5 a 10 anos	12,5%
10,1 a 15 anos	9,38%
15,1 a 20 anos	6,3%
20,1 a 30 anos	43,7%
Acima de 30 anos	15,6%
Não respondeu	6,3%
Total	100,0%

FONTE – Entrevistas

Em relação ao sexo, 59,38% das pessoas entrevistadas são do sexo masculino, predomínio decorrente do fato de a rede privada estar em um espaço industrial; já na rede pública, há uma significativa presença das mulheres (92,31%) na gestão e liderança de organizações envolvidas em redes organizacionais (TAB. 3). Observamos que algumas características tradicionalmente atribuídas às mulheres são fortemente utilizadas no desenvolvimento das redes, principalmente quando se referem ao comprometimento. Não pretendemos afirmar aqui que as mulheres sejam mais comprometidas que os homens, porém, em função dos requisitos demandados para ser um líder num contexto de redes organizacionais, verificamos um discurso construído sobre aspectos tradicionalmente considerados como femininos, e esses aspectos estiveram presentes no discurso das mulheres e homens entrevistados. Verificamos que aos poucos as mulheres estão substituindo os homens na liderança das articulações em rede, sobretudo nas redes sociais, uma vez que a rede econômica ainda se caracteriza por ser um contexto de predomínio masculino.

TABELA 3

Sexo

Sexo	Tipo de rede				Total	
	Rede econômica		Rede social			
Masculino	13	68,42%	06	31,58%	19	59,38%
Feminino	01	7,69%	12	92,31%	13	40,62%
Total	14	43,75%	18	56,25%	32	100,00%

FONTE – Entrevistas

No que se refere à faixa etária, 75% dos entrevistados encontravam-se na faixa de 41 a mais de 50 anos de idade, apresentando assim uma peculiaridade nesse contexto de redes, em que as pessoas passam a assumir a liderança a partir dos 40 anos de idade, em função do idade em que começaram a trabalhar na organização, demonstrando a importância da experiência para assumir responsabilidades de nível macro para a organização. Apesar disso, é possível identificar um movimento em sentido contrário, com a existência de 22% na faixa dos 31 a 40

anos de idade, indicando o aumento da entrada de pessoas mais jovens, porém essa realidade só se manifestou na rede pública.

TABELA 4
Faixa etária dos entrevistados

Faixa etária	Tipo de rede		Total	
	Rede econômica	Rede social		
25 a 30 anos	-	01	01	3,12%
31 a 35 anos	-	04	04	12,50%
36 a 40 anos	-	03	03	9,38%
41 a 50 anos	07	07	14	43,75%
Acima de 50 anos	07	03	10	31,25%
Total	14	18	32	100%

FONTE - Entrevistas

Sobre o tempo de trabalho dos líderes nas organizações, há uma distribuição relativamente equilibrada, embora 21,9% tenham entre 12,1 e 16 anos de atividade nas suas respectivas organizações (TAB. 5). Não há uma indicação clara da importância do tempo de trabalho na organização, diferentemente do que ocorre com a faixa etária.

TABELA 5
Tempo de trabalho na organização

2 a 4 anos	15,6%
4,1 a 6 anos	15,6%
6,1 a 8 anos	18,8%
8,1 a 12 anos	12,5%
12,1 a 16 anos	21,9%
Acima de 16,1 anos	15,6%
Total	100,0%

FONTE – Entrevistas

O tempo no cargo apresenta um equilíbrio em relação ao tempo de atividade na organização, conforme a tabela anterior: 43,8% estão no cargo entre 3,1 e 5 anos, o que apresenta uma relação direta entre o cargo de gestor e a vinculação automática ao papel de

líder, sendo que essa ocupação de cargo remete ao tempo de trabalho na organização e faixa etária. Não há como desvinculá-los.

TABELA 6
Tempo no cargo

0 a 3 anos	21,9%
3,1 a 5 anos	43,8%
5,1 a 10 anos	25,0%
10,1 a 15 anos	9,4%
Total	100,0%

FONTE – Entrevistas

Embora 28,1% tenham ingressado por concurso público ou prova de seleção (salientamos que esse grupo pertence aos quadros da rede iniciado pelo poder público), em 53,1% dos casos, a entrada para a organização se deu por convite, contatos ou participação em movimentos sociais e apenas 9,4% pelo envolvimento na criação da organização (TAB. 7).

TABELA 7
Forma de entrada para a organização

Convite	53,1%
Concurso público, prova de seleção	28,1%
Participação da criação da entidade	9,4%
Através de estágio/CIEE	6,3%
Não respondeu	3,1%
Total	100,00%

FONTE – Entrevistas

Os indivíduos, na sua maioria, informaram originarem-se de famílias estruturadas no modelo tradicional, sendo que 53,12% são oriundos da classe média e 43,75% da classe baixa; apenas 3,13% têm origem na classe alta (TAB.8). Tanto na rede social, quanto na rede econômica, a distribuição dos percentuais acima se dão de forma equilibrada. Obviamente

esse perfil tem impactos no processo de gestão das redes e até mesmo no porquê de conseguir estar em posição de liderança.

TABELA 8

Classe social de origem

Baixa	43,75%
Média	53,12%
Alta	3,13%
Total	100,00%

FONTE – Entrevistas

Entre os entrevistados, 59,38% são oriundos de capitais, enquanto 25% vieram de cidades do interior do país (TAB. 9).

TABELA 9

Local de origem

Capital	59,38%
Interior	25,00%
Estrangeiro	3,12%
Não informou	12,50%
Total	100,00%

FONTE – Entrevistas

Em relação à formação instrucional, 66,7% têm curso de nível superior, podendo sinalizar uma relação entre o exercício da liderança e o conhecimento técnico para o contexto de redes organizacionais, descartando assim o amadorismo; porém a história de vida pessoal exerce influência nessa liderança em função de a vivência levar a uma forma de relação mais aberta na consideração da perspectiva do outro: a empatia e a simpatia.

Observamos, nas histórias de vida pessoal e profissional, o envolvimento com militância política de esquerda em 15,63% dos entrevistados, o que reforça a idéia do atrelamento pessoal à causa profissional ou de solidariedade no que se refere à rede social. Quando se trata da rede privada, 43,75% já vêm de atuação na iniciativa privada, fruto do fato

de terem começado a trabalhar logo após a conclusão do curso superior, sendo que alguns iniciaram a vida profissional mais cedo, ao ajudarem seus pais na condução de pequenos empreendimentos familiares (TAB. 10).

TABELA 10

Atividades anteriores à entrada para a rede

Militância política	15,63%
Trabalho social	28,12%
Iniciativa privada	43,75%
Não informou	12,50%
Total	100,00%

FONTE – Entrevistas

Acreditamos que o fato de 77,8% já terem experiências anteriores de trabalho em ambientes de parcerias em redes justifica a maior facilidade para se articularem nesse contexto.

TABELA 11

Trabalho anterior em parcerias

Sim	77,80%
Não	22,20%
Total	100,00%

FONTE – Entrevistas

A forma de entrada para a rede é reflexo da experiência com trabalho em parceria, e isso pode ajudar a entender o processo de inserção na rede, assim como pode indicar a tendência desse indivíduo a assumir a liderança.

As condições de desafio propiciam uma busca pela flexibilidade na rede, o que também auxilia na construção da liderança desse contexto diferenciado. Especulamos que realmente haja uma demanda por uma liderança diferenciada e somente os dados a serem apresentados na próxima seção poderão esclarecer.

CAPÍTULO 7

DADOS E ANÁLISES SOBRE AS REDES PESQUISADAS

Para realizar o nosso estudo sobre a liderança, decidimos apresentar primeiro os dados que caracterizam as redes que foram o campo escolhido para observar o fenômeno da liderança. Inicialmente, buscamos identificar algumas características que distinguem a rede como algo novo (TAB.12) e verificamos que em 53,12% das respostas, a valorização da diferença, decorrente dos diferentes pontos de vista incorporados, se apresenta como algo importante para o contexto de redes. Há indicação da importância das contribuições individuais num contexto de envolvimento das partes interessadas no sentido de evoluir para uma tomada de decisão mais colegiada (9,38%), principalmente por interagirem culturas organizacionais diversificadas (3,13%). Portanto, considera-se que esses aspectos sinalizam a rede como algo novo, mas essa concepção não está totalmente assimilada pelos líderes entrevistados, haja vista que 25% não apresentaram resposta.

A responsabilidade, no nosso caso aqui, que formamos parcerias, basicamente, a responsabilidade [é] com a sociedade, não somente para beneficiar os dois parceiros, mas para beneficiar uma coletividade (Entrevistado da rede A).

Então tem que abrir mão, muitas vezes, das práticas ou das propostas da sua instituição em detrimento de uma proposta e de um planejamento mais coletivo (Entrevistado da rede A).

Uma situação completamente nova é aquela que envolve a relação de trocas. E se for num contexto de rede, quando você encarar uma situação nova na qual [se] envolve toda a rede, é uma coisa diferente, porque o contexto, quando está numa rede, é muito mais complexo do que numa situação isolada (Entrevistado da rede B).

Esses dados indicam que a rede está identificada com espaço para ampliação das experiências e trocas mais qualificadas, nos levando a crer numa confiança mais estável, inclusive uma responsabilidade social.

TABELA 12

Características que distinguem a rede como algo novo

A valorização da diferença em função das diferentes visões devido às novas relações	31,25%
A contribuição de cada parceiro novo gera um grau elevado de integração das práticas na rede	21,87%
A possibilidade de pensar e discutir as coisas junto, agregando valores	12,50%
Não muda nada	9,38%
A gestão passa a ser colegiada, participativa	9,38%
A percepção do papel que cada um deve exercer dentro da parceria	3,13%
A entrada de empresas grandes neste modelo de relações	3,13%
A diversidade de culturas organizacionais	3,13%
A possibilidade de cumprir uma etapa a mais de uma meta global	3,13%
Não respondeu	25,00%
Total	121,90%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Para 78,13% dos entrevistados (TAB. 13), a rede está aberta para a inclusão de novos parceiros. Apenas 6,25% acreditam que só é possível em alguns momentos ou situações específicas, enquanto cerca de 16% preferiram não responder.

Todo dia estão entrando parceiros novos e os antigos também estão ampliando a atuação e até criando novas formas de atuação. Há uma abertura muito ampla (Entrevistado da rede A).

É que a gente está fazendo coisas que são novas e cada dia a gente inova, cada dia mais. Aí sempre faz com que o trabalho seja motivado. Porque fazer o convencional, morre logo (Entrevistado da rede A).

A questão do individualismo ainda é um fator forte. As pessoas têm dificuldades, todos nós temos dificuldades de zelar por aquilo que pertence ao outro porque o convencional ainda é muito forte, mas a gente busca soluções para isso (Entrevistado da rede A).

A rede é isso, otimização de recursos, redução de custos para aumentar a competitividade, é fundamental (Entrevistado da rede B).

Eu vou dar o meu testemunho: eu vejo que as pessoas se sentem à vontade, algumas mais outras menos. Empatia é uma coisa que você não compra, empatia é uma coisa de confiança, é uma coisa que você vai conquistando, mas eu entendo que, com diversos níveis e em diversas conversas, as pessoas sentem empatia, as pessoas sentem a abertura de vir conversar sobre qualquer tipo de assunto, seja profissional ou pessoal (Entrevistado da rede B).

Esses dados confirmam a literatura no que se refere à perspectiva de a rede promover a entrada de novas parcerias para assegurar sua sobrevivência.

TABELA 13

Inclusão de novos parceiros

Sim	78,13%
Às vezes	6,25%
Não respondeu	15,63%
Total	100.00%

FONTE – Entrevistas

A inclusão de parceiros na rede não ocorre tranquilamente, em virtude dos diversos agentes em cena e suas peculiaridades, apesar da busca do objetivo comum. Neste sentido e em função de possíveis instabilidades, os entrevistados identificaram isso como sendo crises, analisando-as pelos ângulos do conflito, burocracia e auto-regulação.

Para os entrevistados, os conflitos decorrem do pluralismo de idéias e isso se revela, na rede e em suas parcerias, na forma de opiniões favoráveis e desfavoráveis, portanto, convergentes ou divergentes, derivadas, em grande parte, da história de vida de cada ator e de como se relaciona com a pluralidade num espaço de múltiplos saberes.

Os entrevistados entendem que a burocracia pode tensionar as relações e assim contribuir para a instabilidade. Acreditam que num contexto de redes seja possível descartar a burocracia. Daí perguntamos: como isso pode acontecer, se a liderança depende também da burocracia para se legitimar?

Hastings (1993), entre outros autores, classifica como pós-burocráticas as organizações articuladas em redes. No QUADRO 21, o autor estabelece um comparativo entre as culturas da organização tradicional e da nova organização em rede, apresentando as principais características que fazem a diferença entre um e outro tipo de organização. O desafio para essa nova organização está em superar barreiras construídas ao longo do século XX, quando se desenvolveram as principais correntes teóricas no campo da administração. Porém, no contexto desta pesquisa, verificamos que, apesar das transformações ocorridas na sociedade e das demandas do Estado neoliberal, a burocracia continua presente e com muita força em qualquer dos espaços: rede social ou econômica. Por outro lado, a burocracia pública se faz necessária para o equilíbrio das forças políticas e, desse modo, é um desafio ao exercício da liderança num contexto de redes organizacionais por estar diretamente referida ao exercício democrático.

QUADRO 21

Comparativo entre as culturas da organização tradicional e da nova organização em rede

CULTURA TRADICIONAL	CULTURA DA NOVA ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento adverso com os de fora • Cada pessoa em seu lugar • Informação disponível na base do preciso-saber • Dependência • Excluído • Olhar para o interior • Indivíduos entregam responsabilidade apenas para a parte, não para o todo • Inibição do talento • Inacessibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por objetivos comuns com os de fora • Cada pessoa no centro de sua rede • Informação disponível na base do quero-saber • Independência • Incluído • Olhar para o exterior • Indivíduos assumem responsabilidade pelo todo • Exibição do talento • Acessibilidade

• De cima para baixo	• Interior fora e exterior dentro
• Fronteiras feitas	• Fronteiras quebradas
• Subcomunicação	• Supercomunicação
• Independência	• Interdependência
• Concordância	• Capacitação
• Controle externo	• Auto regulação
• Pedir ajuda é uma fraqueza	• Pedir ajuda é uma força
• Por que você quer isso?	• Sim, como posso ajudar?
• Barreiras ao comércio	• Livre comércio
• Acordos escusos	• Acordos honestos
• Agendas secretas	• Conversas diretas
• Controle amplo	• Comunicação ampla
• Trabalhando contra você para impedir as coisas de acontecerem	• Trabalhando com você para fazer as coisas acontecerem
• Paixão pela ordem	• Tolerância com a ambigüidade
• Declaração da missão	• Um senso de missão
• Justificando a comunicação	• Justificando confidências
• Interdisciplinar	• Multidisciplinar
• Especialistas técnico falando para os outros	• Especialistas em negócios aprendendo com os outros
• Aversão às diferenças	• Satisfação com as diferenças
• Poder advém da retenção da informação	• Poder advém do compartilhamento da informação

FONTE – Hastings, 1993, p. 9.

Segundo os entrevistados, há uma necessidade de auto-regulação que advém de um modo próprio, desenvolvido nas redes para auto-regular as dificuldades geradas entre as diferenças, equacionar as situações de conflito e dirimir as dúvidas. Para isso, recorrem ao diálogo, à escuta, à solidariedade e ao reconhecimento da autonomia do outro. Executar a auto-regulação requer uma disciplina específica no caso das redes, pois este exercício não parece ser fácil.

O fenômeno de redes organizacionais numa sociedade como a brasileira tem o desafio inicial de romper a barreira das tradições de relacionamentos clientelísticos em virtude da necessidade das redes de estabelecer laços horizontais para a tomada de decisão. Tudo isso implica a construção de relações simétricas, mas no Brasil, em função da nossa história, tendemos a ter dificuldades para articular confiança, valor da palavra e credibilidade dos parceiros.

A necessidade de abertura na rede para a inclusão de novos parceiros é justificada por 72% das respostas da TAB. 14, destacando-se principalmente a necessidade dessa abertura como fator oxigenador para a manutenção da rede. Apesar de 24% das respostas justificarem

a inclusão de novos parceiros, como meio para a oxigenação da rede, percebe-se que ainda há um fator que limita a rede apenas às pessoas que tenham afinidade com a atividade ali desenvolvida. Isso indica que a rede caminha para uma perspectiva de institucionalização do seu processo, sendo cada vez mais intensos os aprimoramentos dos procedimentos, visando assegurar o que já foi construído e adquirido. Destaca-se ainda que quase metade, 48% dos entrevistados, não justificaram a inclusão de novos parceiros, podendo significar o fechamento para novos participantes.

TABELA 14

Justificativas para a inclusão de novos parceiros

O trabalho deve ser constantemente oxigenado com novas pessoas que tenham, no mínimo, afinidade com o trabalho desenvolvido	24,00%
A sobrevivência das parcerias dependem da inclusão de novos parceiros	12,00%
Os parceiros devem estar abertos à relação solidária entre os diferentes integrantes para evitar se tornar um casulo	12,00%
À medida que o trabalho avança sente-se a necessidade de agregar novos parceiros	8,00%
Novas idéias são sempre bem vindas	8,00%
A abertura existe para um trabalho mais indireto	8,00%
Não justificaram	48,00%
Total	120,00%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em seguida, questionamos sobre o espaço para as diferenças, no sentido de comparar com a inclusão de novos parceiros. Verificamos que existe o espaço para as diferenças, segundo 84,38% dos respondentes, enquanto 9,38% não acreditam na existência desse espaço, conforme a TAB. 15, e, embora não sejam representativos, esses 9,38% sinalizam a necessidade de atenção para suas justificativas, haja vista uma coincidência com o que se afirma na literatura, que esse espaço para as diferenças está assegurado.

TABELA 15

Espaço para as diferenças

Sim	84,38%
Não	9,38%
Não respondeu	6,25%
Total	100,00%

FONTE – Entrevistas

Ainda sobre o espaço para as diferenças no contexto das redes, 33% das respostas, entre os dados da TAB. 16, justificaram que a sua existência apresenta muitas razões positivas, porém é importante atentar para condicionamentos do tipo “desde que” ou “teoricamente há lugar” e, quando se referem à abertura, fazem uma relação direta com a inclusão do diverso no espaço para que esse diverso possa acontecer, contribuir com o avanço do trabalho e assim evitar a entropia da rede.

Olha, a relação de parceria, eu acho que sempre tem que estar aberta à inclusão de novas pessoas. Caso contrário ela se torna casulo. E se tornando casulo corre-se o risco de que as idéias se cristalizem (Entrevistado da rede A).

Para entrar na parceria, estar ajudando a associação crescer, é só chegar, conhecer... (Entrevistado da rede A).

Mas você tem que aceitar, você tem que saber que algumas vezes é preciso desacelerar um pouquinho para o ganho ser de todos, e isso às vezes gera algumas frustrações que têm de ser bem gerenciadas dentro da rede (Entrevistado da rede B).

Observa-se então que as redes se abrem para o diverso e assim possibilitam uma mescla de idéias e propostas que contribuem para enriquecer o fenômeno. Segundo Neuschwander (1991), Deroy-Peneau (1992), Fischer (1996), Hastings (1993), Randolph (1994), Scherer-Warren (1994), as redes funcionam como *lócus* para emergência de agentes responsáveis pelo prolongamento e emaranhamento de outras pessoas ou organizações contextualizadas ou não, e isso é reforçado pelos dados expostos na TAB. 17.

TABELA 16

Justificativas para a existência de espaço para as diferenças

Aparecimento de pessoas, idéias e contribuições diferentes	28,63%
Desde que a nova idéia atenda ao objetivo principal	18,63%
A proposta não é definitiva	8,87%
A soma é benéfica	8,87%
Necessidade de agir dentro de uma democracia	8,87%
Por ser uma das vantagens da parceria aberta	8,87%
Por ter que ser pluralista	8,87%
Teoricamente há lugar	8,87%
Total	100,0%

FONTE - Entrevistas

Porém esses depoimentos sobre a abertura desencadearam duas conseqüências: primeira, o aprender a ceder, quando o indivíduo, no jogo de suas inter-relações, constrói formas distintas de desenvolvimento pessoal, profissional e da própria rede; o aprender a ceder surge com a evolução, o crescimento, rumo a um fortalecimento das parcerias, descartando a figura da vantagem oportunística de conteúdo negativo.

É preciso saber negociar, não no sentido de levar vantagem, mas de ceder aqui para ganhar um pouco mais lá na frente, ou de ceder nesse momento para buscar um fortalecimento futuro (Entrevistado da rede A).

Então, uma proposta que vem autoritária, muitas vezes você não pode descartá-la de uma vez, você tem que ser amável e até equilibrado para depois fazer com que aquilo vire uma idéia democrática e funcionar como parceria mesmo (Entrevistado da rede A).

Quando a pessoa me fala sobre um problema eu já sei todas as conseqüências que aquele problema pode dar porque eu cobro todas as áreas da empresa. Isso facilita muito (Entrevistado da rede B).

A segunda conseqüência refere-se à capacidade de negociação na busca do concílio, da transparência e especificação da prioridade. Um dado importante é o termo *consenso* surgir espaçadamente nos depoimentos. Inicialmente o consenso não é o alvo, pois os indivíduos da rede têm consciência da dificuldade de alcançá-lo, e por isso estimulam muito mais a busca de situações harmoniosas que não aniquilem por completo qualquer um dos participantes, pois,

conforme afirmaram sobre o aprender a ceder, é preciso ceder e recuar num primeiro momento para recuperar num outro contexto mais favorável.

Sempre você tem que fazer aquele jogo do poder. Você tem que conciliar porque tem idéias que de início não são aceitas, mas que são boas e você tem que ajudá-las a crescer (Entrevistado da rede A).

A tentativa tem sido de trabalhar com transparência e discutir aquilo que não é a visão do conjunto. Aí a gente discute muito até chegar num consenso e decide (Entrevistado da rede A).

Divergências sempre existem, mas são tratadas com muito profissionalismo e conversa (Entrevistado da rede B).

Para refinar a discussão em torno das diferenças, perguntamos sobre o relacionamento entre as diferenças, o qual não está resolvido no contexto da rede. Sua ocorrência é instável, conflituosa e delicada, conforme 21,88% das respostas que constam na TAB. 17, enquanto 18,77% informam que a busca de um equilíbrio faz a tônica entre as diferenças, em função da instabilidade que gera no interior das redes, quando o esperado neste contexto é um ambiente estável e sem grandes surpresas. Para 18,75% há um relacionamento respeitoso e dentro dos propósitos da rede. Percebemos que essa instabilidade em lidar com as diferenças sinaliza, para a liderança, um escopo a mais a ser envolvido no seu desenvolvimento. Apesar de não serem significativos, vale ressaltar os 3,13% que preferem colocar o relacionamento no nível institucional. Essa postura funciona como meio de evitar o conflito, pois sendo as redes organizacionais frutos de relações pessoais informais, parece mais confortável, em determinados momentos, desviar o relacionamento para o nível institucional.

TABELA 17

Relacionamento entre as diferenças

Difícil, complicado, conflituoso, instável, tenso	21,88%
Escuta-se e busca-se um senso entre as idéias diferentes, tenta-se fazer com que as diferenças não atrapalhem, exigindo jogo de poder, conciliação e equilíbrio	18,77%
Acontece com respeito	18,75%
Acontece de acordo às estruturas, maneira de funcionamento de cada entidade e necessidades	15,63%
Sempre tem problemas em função dos conflitos, mas são controláveis e superáveis	9,38%
Formalizado e institucionalizado pelo intermédio de organizações federativas	3,13%
Ineficiente	3,13%
Não respondeu	18,75%
Total	109,38%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

As idéias rígidas e a falta de interesse destacam-se em 21,88% das respostas, conforme a TAB. 18, sobre as dificuldades para a entrada de novos parceiros, porém pode-se perceber uma forte predominância da idéia de adequação ao que já está estabelecido na rede, caracterizando o enquadramento do novo ao tradicional convencionado pela própria rede. Essa característica não está evidenciada na literatura, apesar de haver debates acerca do institucionalismo. Acreditamos que, após o amadurecimento da rede, a tendência é a de um ambiente cristalizado em normas, procedimentos, padrões de relacionamentos, enfim, um contexto institucionalizado.

Eu acho que não tem mecanismo que dificulta. Mecanismo não! Eu acho que tem a radicalidade.... Não é que você não pode entrar, você pode participar da reunião, mas ou você enfia a cara mesmo ou então você não vai entrar (Entrevistado da rede A).

Se os grupos vêm acrescentar dentro desse projeto, eu acho que estamos sempre abertos. Agora, não tinha nada a ver se chegasse gente que tem uma outra visão metodológica em relação ao trabalho (Entrevistado da rede A).

A gente depende dos nossos clientes, agora a relação com os clientes sempre foi uma relação muito unilateral. Dificuldades maiores foi a falta, talvez, do conceito de rede, da aplicação do conceito de rede verdadeiro (Entrevistado da rede B).

Esse conceito de rede não é muito forte aqui. Ele é uma rede porque tem uma dependência entre as empresas...mas também não é uma rede formal. O que eu digo pra você: **não tem rede** (Entrevistado da rede B).

Esses depoimentos reforçam a idéia de que as redes estabelecem de algum modo os parâmetros para abrir-se e fechar-se à entrada de novos parceiros, embora existam pensamentos objetivos de que inexiste realmente uma rede.

TABELA 18

Dificuldades à entrada de novos parceiros

Idéias rígidas	12,50%
Falta de interesse	9,38%
Certas pessoas entram na parceira para resolver um problema pessoal e depois se afastam	6,25%
Burocracia	6,25%
Nada	6,25%
A incapacidade das pessoas e suas idéias	6,25%
Metodologia de trabalho diferente	6,25%
Horários diferentes de funcionamento	3,13%
O ambiente de extrema competitividade das redes	3,13%
A própria estrutura/área de atuação da organização	3,13%
A falta de tempo para discutir as idéias	3,13%
Desconhecimento da existência do projeto	3,13%
Limite para a contratação de pessoas no serviço público	3,13%
Falta de responsabilidade	3,13%
Falta de objetivo em comum	3,13%
Vontade de alguns agentes de fazer tudo sozinho, de aparecer	3,13%
Não respondeu	21,38%
Total	103,13%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O aprimoramento da análise das redes estudadas nos levou a buscar os tipos de relações nas redes e, com isso, encontramos um dado importante: 43,75% dos entrevistados, conforme a TAB. 19, não conseguiram distinguir o tipo de relacionamento existente na rede de que participam. Para 40,65% (Σ 21,89% + 18,76%) das respostas, predomina a informalidade nos relacionamentos entre os parceiros da rede; para 17,63%, há uma necessidade da formalidade. A realidade é que, no primeiro momento, os vínculos ocorrem em função de relações pessoais individuais e particulares. Em seguida, passam ao desenvolvimento da rede entre organizações, ratificando o que consta na literatura sobre a

formação das redes organizacionais. Uma vez estabelecida a rede, busca-se a formalização das relações visando a efetividade, estabilidade e continuidade.

As relações não são muito estreitas no sentido de muito tempo junto, elas são cordiais, boas, educadas. Com algumas pessoas eu guardo até uma relação de afeto: a gente trabalha, faz amigos, nos conhecemos (Entrevistado da rede A).

... mas sempre chega um momento que você formaliza aquilo, a parceria se dá primeiro na vida, para depois chegar o contrato (Entrevistado da rede A).

Tem que analisar caso a caso. No caso, o quê que eu poderia dizer de comum que essas pessoas apresentam em relação ao conjunto de atributos que deve ter um líder? Empatia. Todos eles possuem uma empatia favorável à aproximação, à comunicação, ao diálogo. Eu diria que essa é uma característica, mais um somatório (Entrevistado da rede B).

TABELA 19

Tipos de relações nas redes

Existem as duas situações: formal e informal	21,89%
São informais na maior parte e não se preocupam o tempo todo com a formalidade	18,76%
Chega um momento em que as coisas são formalizadas, tenta formalizar tudo sempre que é possível, principalmente na transferência de recursos	17,63%
Não respondeu	9,38%
Não consegue classificar	43,75%
Total	115,63%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A nossa pesquisa mostra que a rede organizacional pode emergir como uma alternativa aos tradicionais modelos de gestão, pois o impacto da rede organizacional não se dará apenas no formato, mas principalmente no modelo de gestão adotado, por demandar relações abertas para todas as condições e isso pode assemelhar-se à noção de rizoma que possibilita ramificações para direções e sentidos distintos e diversos.

Esses dados apresentados até aqui referem-se basicamente à questão da diferença que pode surgir a partir da inclusão de outros indivíduos na rede, incorporando aí toda a sua carga psicoemotiva e cultural, bem como seus interesses econômicos, entre outros. Acerca da relação entre as diferenças, seja ela em termos de gênero, idéias, conceitos, preconceitos, etc.,

destaca-se que a inclusão de outros indivíduos ou organizações na rede demanda uma atenção especial para os seguintes aspectos:

- a) manutenção de interesse em participar da rede;
- b) mobilização social para manter a rede ativa;
- c) criação de amizade, no sentido de fortalecer as relações interpessoais;
- d) abertura para o novo, o diferente.

No contexto da rede pública, a inclusão de novos parceiros surge como um fator positivo por atrair novas articulações, resgatar a cidadania e uma abordagem mais próxima da expectativa de participação.

Em outra perspectiva, os dados confirmam que a manutenção do interesse decorre da constatação de que, mesmo passando a pertencer a um contexto de redes, os indivíduos ou as organizações eliminam suas características anteriores e mantêm seus interesses, agora um pouco ajustados aos interesses da rede. Para os componentes da rede, a inclusão de novos parceiros pode não ser sinônimo de anonimato, e sim de complementaridade, de diversidade.

Não pode ser uma inclusão só porque a pessoa é simpática. Tem que ser uma inclusão que tenha no mínimo uma afinidade com relação ao trabalho. Essa parceria é importante porque ela também ajuda a destravar o processo burocrático que existe (Entrevistado da rede A).

Na medida em que as organizações se juntam para um trabalho, para uma ação, é porque elas têm uma visão mais ou menos comum daquele trabalho, acreditam num certo processo, numa certa metodologia (...) elas podem ter idéias divergentes, sim, mas elas têm alguma percepção que é mais ampla e que é comum a essas entidades (Entrevistado da rede A).

Capacitar as pessoas e estimulá-las à integração a nível de comunidade, que elas possam emprestar sua ajuda para o crescimento dessas organizações e a gente procura dar o apoio possível. Por exemplo, na escola de Dias D'Ávila onde estudam os filhos dos funcionários nossos, nós estimulamos muito para que eles participem das organizações de pais e mestres, façam reivindicações (Entrevistado da rede B).

A mobilização social refere-se a um movimento que conduz a uma interação mais próxima entre os indivíduos, trata-se de uma situação de corpo-a-corpo, no sentido de atrair novos adeptos para uma determinada idéia ou proposição. Nessa mobilização, o líder recorre a diversas estratégias de aproximação, abordagem e argumentação, visando a convencer o outro a aderir ao que pensa, propõe ou implementa. Na mobilização social, busca-se agrupar o maior número possível de indivíduos para a realização do objetivo proposto.

Tem que ser feita uma mobilização das pessoas, das instituições e das lideranças, até que elas comecem a entrar numa dinâmica social a que, sem querer, elas estão sendo levadas e têm que fazer a sua parte, para eu dar as direções do jogo, para atingir os objetivos (Entrevistado da rede A).

Se você não tiver o jogo de cintura para lidar com as diferenças, você naturalmente vai comprometer o seu trabalho. Você tem que chegar, tem que ter consciência delas, passar por cima delas ou se adequar a elas (Entrevistado da rede A).

A gente procura agir de forma que a comunidade perceba que a existência de uma indústria não beneficia a todos, mas tem uma responsabilidade com todos (Entrevistado da rede B).

É a empresa que é mais eficaz. É a empresa, digamos assim, que gera as oportunidades para as pessoas e ao mesmo tempo também contribui de maneira diferenciada com a comunidade em que ela está inserida (Entrevistado da rede B).

Naturalmente, evidencia-se para a liderança em rede a necessidade de ajustar interesses no sentido de fazê-la funcionar, pois os tipos de laços de relacionamento informam o sentido do comando na rede. Deste modo, quando discutimos a hierarquização nas redes, ficou evidenciado que, nas relações entre os pares, as divergências são examinadas e discutidas graças à sensibilidade para os propósitos e a missão comuns.

Enquanto 18,75% dos entrevistados, conforme dados da TAB. 20, informaram haver, em termos de relacionamento, um pouco de tudo (horizontalizado, verticalizado, clientelístico), 9,38% deles identificam a relação apenas como hierárquica, e 6,35% dos entrevistados indicaram que é uma relação clientelística. Mas para 65,63% dos entrevistados, os laços de envolvimento entre as pessoas são horizontalizados. Entretanto, quando perguntamos sobre a relação com os subordinados, obtivemos respostas oscilantes entre a

relação aberta, mas que assume a existência da subordinação, e a relação aberta que mascara, pelo discurso, a subordinação. Essa situação contradiz o que está colocado e defendido pela literatura sobre redes, a qual enfatiza que o ambiente de redes proporciona cooperação, colaboração e participação.

A gente busca um relacionamento tranqüilo, porque na verdade nós dependemos muito uns dos outros (Entrevistado da rede A).

A tentativa é ela ser horizontal, ter uma participação igual, ter uma possibilidade de contribuição de todos. Agora, eu acho que a especificidade de cada uma (porque cada uma tem alguma coisa de específico) pode ser a entidade que em determinado momento conduz mais (Entrevistado da rede A).

Nessa idéia de horizontalidade, você não abre mão dos seus princípios nem de sua autonomia, ninguém interfere na gestão do outro, mas se articulam numa rede sem ter uma direção (Entrevistado da rede A).

Boa relação. Na verdade nós somos muito companheiros, muito amigos. Então é uma relação de muita franqueza, de muita troca, de muito aprendizado. Eu aprendo muito com eles também (Entrevistado da rede B).

Eu sou uma pessoa aberta, procuro ser uma pessoa aberta, eu sempre procuro ser uma pessoa cordial, eu sempre procuro respeitar as pessoas para que eu possa ser respeitado, eu sempre falo igual para todo mundo, independe se a pessoa é um servente, um *boy*, um presidente, o bem tratar, o tratar bem ao outro independe de hierarquia, de cor, de credo, de sexo, depende de tudo isso, então eu sempre me vejo tentando praticar esse tipo de coisa (Entrevistado da rede B).

TABELA 20

Laços de relacionamentos entre as pessoas

Horizontalizado	65,63%
Um pouco de tudo	18,75%
Hierarquizado	9,38%
Clientelismo	6,35%
Total	100,00%

FONTE – Entrevistas

Para melhor entender o processo de relacionamento entre as pessoas, indagamos o modo de participação de cada uma na rede. Verificamos que, para 42,86% das respostas, conforme a TAB.21, há uma participação espontânea; para 42,85%, o modo de participação é imposto/formal ou conforme os interesses da organização. Essa ínfima diferença percentual

entre as duas formas de participação não implica análises distintas: na realidade, há um equilíbrio entre o espontâneo e o imposto. Pode-se considerar o espontâneo a partir do relacionamento do indivíduo com a rede: se há uma proximidade maior, por exemplo. Já a forma imposta e/ou conforme os interesses da organização decorre do distanciamento em relação à rede ou como uma obrigação social em função mesmo das necessidades e interesses da organização. Esses dados mostram o quanto as redes organizacionais têm de inespecífico e que também não se trata de um fenômeno consolidado, porém pode ser também um indicativo de que as redes já apresentam disfunções no seu funcionamento, possivelmente geradas pela institucionalização de modelos gerenciais ou imposição de idéias, e tudo isso compõe o cenário para reflexão sobre a atuação da liderança.

TABELA 21

Modo como ocorre a participação de cada um nas parcerias estabelecidas

De forma espontânea	42,86%
De forma imposta/formal	35,71%
De acordo com os interesses da organização	7,14%
Através de convites	7,14%
Não respondeu	21,43%
Total	114,28%

FONTE - Entrevistas

A partir das respostas sobre a participação de cada um nas parcerias que estabelecem (TAB. 22), buscamos identificar como ocorre a influência de uma organização sobre a outra, no sentido de entender como a liderança flui nesse contexto. Verificamos que, a respeito da influência exercida sobre as outras organizações que compõem a rede, 31,25% das respostas citaram as influências exercidas pelo diálogo articulado a estratégias, práticas e metodologias desenvolvidas no interior das redes; já 25% das respostas informaram que a influência ocorre pela parceria; 12,50% acreditam que influenciam pouco e, enquanto 9,38% informaram que

possuem alto grau de influência, 6,25% relataram que a autonomia contida no cargo ocupado propicia uma influência sob a forma de intervenção.

Sempre que possível a gente estabelece fóruns, debates internos ou amplia-se a discussão de uma determinada reunião para aproveitar a presença de pessoas de outras áreas para discutir aquela questão. Então, a gente busca o comprometimento porque não dá para tomar uma decisão isolada. Quase sempre, nós precisamos buscar o envolvimento das outras áreas, porque dependemos das outras áreas para que as coisas aconteçam (Entrevistado da rede A).

Eu acho que minha influência está na simplicidade, no meu jeito de ser, de trabalhar, de ser muito franco, simples. (Entrevistado da rede B).

TABELA 22

Influência exercida pelos líderes sobre as outras organizações da rede

Influência pela articulação, diálogo, buscando soluções por estratégias, práticas e exemplos	31,25%
Relaciona através de parceria	25,00%
Possui baixo nível de influência	12,50%
Possui alto nível de influência	9,38%
Influencia pela intervenção devido autonomia do cargo que ocupa	6,25%
Não respondeu	28,13%
Total	112,50%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Por esses dados, percebemos que a liderança consegue fluir no contexto das redes desde que busque dialogar com todas as partes envolvidas, para no consenso tomar decisões que atendam a todos de algum modo.

A rede *per se*, social ou econômica, demanda uma articulação multidisciplinar, implicando diálogo entre culturas diferenciadas (pessoais, profissionais, grupais, locais) e racionalidades também diferenciadas, pois a interação não se dá apenas entre organizações do mesmo tipo. Isso pode ser preponderante em algumas redes, em função do objetivo, mas existem trocas entre organizações sociais e econômicas cada vez mais intensas. Essas trocas possibilitam um conhecimento das racionalidades que imperam em cada contexto.

Nos requisitos para a criação de parcerias, identificamos três situações que não se posicionam como modelos, mas apontam caminhos: a primeira refere-se à criação de mecanismos facilitadores pela definição de responsabilidades, utilizando-se do formal/informal, acordos políticos e convênios.

São bem variadas as parceiras que temos aqui e a gente tem que estar criando mecanismos para isso funcionar melhor. Mecanismos legais internos, para facilitar, desburocratizar (Entrevistado da rede A).

Tem momentos em que é explicitada essa parceria, dito e registrado, seja em relatórios ou outros meios, mas também há uma relação informal (...) na medida que são parceiros que se conhecem há muito tempo, muita coisa acaba indo no âmbito informal (Entrevistado da rede A).

É preciso ter objetivo comum, clareza; união para atingir as metas; a comunidade externa, vizinhas, carentes, buscar apoio. Se todo mundo aqui se unisse em investir numa universidade, como a UFBA por exemplo, desenvolver, em buscar tecnologias, formar profissionais... (Entrevistado da rede B).

Em segundo lugar, são definidas as relações de troca, ajuda e solidariedade em que os agentes buscam um ambiente propício ao trabalho conjunto, agregação de valores e troca de experiências no sentido de desenvolver uma aprendizagem.

Com parceiro agregando valores, experiências, oportunidades, aí sim, você está acrescentando algo a seu conhecimento, você não está sozinho (Entrevistado da rede A).

Agora, quanto mais eu passo para eles, eu também estou aprendendo com eles. É uma troca de experiências (Entrevistado da rede A).

A gente é solidário sim. Mas quando existem conflitos de interesses, o que predomina é o profissionalismo: “olha o problema é seu, você tem que resolver isso, vai doer mas você vai ter que fazer”. (Entrevistado da rede B).

A terceira situação identificada é a dedicação pelo compromisso, como forma de fazer os laços (amarrar a rede), embora possa ter como consequência também uma forma de enquadramento, uma limitação.

A parceria tem que se estabelecer à medida que todo mundo é um compromisso comum e todo mundo tem que esfriar a cabeça. O compromisso tem que ser mantido e acontecer, não pode ficar na idéia ou no papel (Entrevistado da rede A).

O meu maior desafio, o meu maior entusiasmo, minha maior vibração, é exatamente ver quão diferentes, quão únicas são as pessoas, a humanidade não é burra, mas o que é sábio, é exatamente você saber distinguir você do outro (Entrevistado da rede B).

Eu vejo que essas pessoas têm uma possibilidade e uma capacidade de integração fácil, porque há um sentimento de esforço para enfrentamento dos problemas de forma muito conjunta (Entrevistado da rede B)

Uma vez identificados os requisitos para a formação de parcerias, analisamos o desenvolvimento de parceria (processo) que pode acontecer por três vias: *proatividade dos indivíduos envolvidos, atualização contínua e informação*

A proatividade se dá pela atitude de “ir atrás”, “fazer acontecer”. Necessita-se de pessoas com disponibilidade e vontade de fazer a parceria acontecer, de não deixar que sofra um afastamento em relação às transformações que se processam na sociedade. Por isso é preciso estar sempre tentando a dianteira ou estar entre aqueles(as) dispostos(as) a não serem apenas reativos:

Tem que estar batalhando, porque é supercomplicado: então, você tem que estar sempre informado, estar sempre buscando, indo atrás (Entrevistado da rede A).

Para as novas parcerias, além de estarmos abertos, a gente vai atrás, buscando outras pessoas para estarem junto com a gente. Tem que ser assim. O projeto tem que ser da sociedade, senão não funciona (Entrevistado da rede A).

Eu respondo todo e-mail. Às vezes, você diz: assim não tinha necessidade de copiar, mas você sente que às vezes há necessidade de mostrar que você trabalha e você responder, bem feito, isso é importante. Um e-mail para mim pode não ser importante, mas com certeza, no fundo no fundo, quando você for ver o impacto que isso dá é importante (Entrevistado da rede B).

O passo seguinte é a consciência da *atualização contínua*, do autodesenvolvimento, no sentido de poder agir na rede de forma mais consciente da atividade.

... em rede, um líder tem que estar sempre preocupado em se atualizar. Esse líder tem que sempre ter a humildade e a disposição para estar sempre aprendendo (Entrevistado da rede A).

Hoje, a competência de ontem já não garante mais o sucesso. Você tem que aprender coisas novas todo dia, então a competência deve sempre ser renovada e ampliada (Entrevistado da rede A).

Como líder, você tem que ter um conhecimento, uma perspicácia, você tem que ter um conhecimento maior ou talvez mais claro, ser mais objetivo (Entrevistado da rede A).

Eu acho que o executivo, para decidir, tem que estar muito bem informado (Entrevistado da rede B).

E finalmente a informação coloca-se como uma das sustentações fundamentais do processo de desenvolvimento das parcerias.

Eu acho que tem que democratizar as informações, porque senão fica mais difícil ser autoritário e querer passar perna (Entrevistado da rede A).

Eu gosto muito de ter muitas informações para que a gente possa, com base nelas, decidir a melhor forma (Entrevistado da rede B).

Quanto à consolidação das parcerias, visando a sua permanência, há uma unanimidade sobre a formalização das relações, no sentido de evitar perdas, assim como assegurar continuidade quando se refere ao setor público. A formalização surge como uma estratégia de seguridade, possibilitando aos parceiros momentos de estabilidade para o desenvolvimento de suas atividades. Nesse momento, há uma chamada para a necessidade de gerir os custos de transação, mesmo sem terem conhecimento da teoria sobre isso, visando a fornecer à rede uma forma mais clara de conhecer seus benefícios e vantagens. Buscam, então, uma formalização estrutural e contratual, e uma organização administrativa

Em alguns casos, pode-se questionar uma determinada liderança na sua legitimidade, em função dos interesses defendidos por ela, principalmente ao chocar-se com os interesses da rede. Então a busca da relação formalizada por convênios, acordos e intercâmbios reduz os riscos da descontinuidade da parceria e da rede.

É importante ressaltar que a formalização, apesar de funcionar também como estratégia de sobrevivência, representa, implicitamente, uma crise de confiança, decorrente dos receios referentes aos conflitos de interesses, mesmo se tratando de redes organizacionais.

Há determinados graus de envolvimento ou de parceria com outras instituições ou com outras pessoas. São parcerias efêmeras, muitas vezes importantes, mas pontuais e que, passando pelo processo da burocracia, se perdem. Então a gente tenta formalizar tudo sempre que possível, mas nós não ficamos aguardando a finalização da formalização para começar um trabalho conjunto (Entrevistado da rede A).

Porque quando a pessoa tem uma liderança positiva, uma liderança democrática, uma liderança em espírito de rede, aí sim o processo é contínuo. (Entrevistado da rede A).

Em determinados momentos, tem que ter essa formalização, tipo um estatuto dessa rede, embora não seja a formalização ou a formalidade que vai garantir o sucesso da rede, mas em algum momento eu acho que precisa sim (Entrevistado da rede A).

Melhora tudo. Embora não deliberadamente e não eficientemente, mas há uma utilização de recursos muito grande. Tem coisa que uma fábrica tem, a outra pede emprestado, quando uma dá problema que falta material, você corre aqui com os vizinhos e pega (Entrevistado da rede B).

Quando tem uma emergência já tem um plano em chamar pelo rádio, vem todo mundo ajudar. Tem uma sinergia muito grande. Essa vizinhança, ela traz muitos ganhos, pois você tem um especialista em determinada área, aquele cara é emprestado (Entrevistado da rede B).

Apesar de todo o discurso sobre as vantagens de atuar em redes, observamos que o processo de formalização parece inevitável, talvez pelo fato de a cultura ocidental estar pautada em jogos de ganha/perde, não esquecendo que as redes sociais ou econômicas, ambas atuam, em nosso caso, em sociedades capitalistas, cujos preceitos de competição são basilares. Assim sendo, o conceito de parceria também não está consolidado e isso gera, pelos dados encontrados, incertezas sobre como se comportar num contexto de redes ou como liderá-las, se é que há uma necessidade de liderança como está disseminada na sociedade ocidental.

7.1 O significado do trabalho desenvolvido na rede/parceria

No âmbito da rede, o trabalho assume características diferenciadas, pois a rede organizacional se realiza em bases também diferenciadas, como, por exemplo, a solidariedade e o desenvolvimento do trabalho se processa por metodologias e operacionalizações próprias.

O conhecimento determinado pelo grau de instrução, preponderantemente em nível superior, e pela experiência, interfere na construção do discurso, por causa dos termos utilizados. Por isso, na rede social, há uma recorrência constante aos termos *metodologia* e *planejamento* e raramente se fala em controles, mesmo que eles existam de forma sutil, por considerarem a solução de problemas e o alcance de resultados mais importantes que o controle. Na rede econômica, em que predomina a racionalidade instrumental, o controle é fundamental para a realização da eficácia e da lucratividade.

Trabalhar com a diversidade de idéias, valores, ideologias, hábitos e costumes implica uma abertura às novas dimensões que se apresentarão e o seu pré-requisito é a inclusão de outros interessados em participar da rede. Incluir significa vida para o funcionamento de uma rede organizacional, por trazer no seu bojo diferentes formas de pensar a realidade e suas respostas. Isso lembra a noção de rizoma, por possibilitar à rede ramificações distintas daquelas entendidas apenas como diádicas. Desse modo, os entrevistados se manifestaram sobre as mudanças ocorridas no trabalho, quando se passa a atuar num contexto de redes: impõe-se ao líder uma adequação da sua forma de trabalhar àquela demandada pela rede.

O formato estrutural da rede conduz a uma nova relação com o trabalho e de trabalho. Embora este não tenha sido o foco da pesquisa, o tema surgiu espontaneamente e assim decidimos citá-lo, mesmo sem aprofundar, pois esse formato também interfere ou é orientado conforme a prática de liderança nas redes analisadas. Observamos uma predominância, em 50% das respostas, conforme a TAB. 23, da idéia de que o trabalho é feito de uma forma

mais comprometida e o indivíduo se identifica com o propósito da rede. As respostas voltaram-se para o aspecto pragmático do trabalho, mas observamos que outros aspectos como cidadania, conhecimento, crescimento, comportamento e benefício coletivo são relevantes para o processo. A organicidade para realização do trabalho demanda uma liderança atenta a essa dimensão, uma vez que há disposição dos integrantes da rede para melhorar a forma de trabalhar, cuja consequência será a de uma melhora da qualidade de vida.

TABELA 23

Mudanças ao trabalhar em redes

As contribuições de cada parceiro somam e tornam o trabalho mais amplo e melhor por causa dos interesses em comum	50,00%
As coisas ficam mais fáceis porque as pessoas se comprometem, aceitam opiniões, se expõem mais; apresentam flexibilidade, criatividade, competência e responsabilidade	40,63%
Abertura para discussão conjunta entre segmentos diferentes numa relação complementar	31,25%
As perspectivas de erros diminuem	6,25%
O trabalho torna-se mais lento por ter que se discutir	6,25%
Possibilitou a inclusão social e a cidadania de muitas pessoas	6,25%
Apesar de trabalhar em rede, o trabalho é muito individual	6,25%
Possibilidade de medir e avaliar o desenvolvimento	3,13%
Necessidade de atuação política	3,13%
Nova forma de comunicação	3,13%
Conflitos inerentes ao processo de parceria surgem	3,13%
A parceria é saudável	3,13%
Não respondeu	9,38%
Total	171,88%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O desenvolvimento do trabalho, no interior da rede, está freqüentemente pautado pelo uso de metodologias como a análise, o planejamento, a execução e a avaliação, o que muito se assemelha ao modelo intensamente utilizado em organizações tradicionais, como planejamento, organização, direção e controle. A diferença pode decorrer do fato de, nas redes, usarem as reuniões, normas de conduta e inserção, como meios alternativos para fazerem funcionar as metodologias escolhidas.

Tem alguns princípios como reuniões, as normas de comportamento numa reunião, a programação, os modelos de convívio, de como manter o controle, todos tradicionais (Entrevistado da rede A).

Parceria significa a gente olhar, analisar a realidade, planejar em torno dessa realidade, executar em torno dessa ação e avaliar nossa ação em torno dessa realidade (Entrevistado da rede A).

A nossa empresa em si, sempre foi um verdadeiro lugar para vários experimentos. Sempre haverá abertura para as boas idéias (Entrevistado da rede B).

Ninguém poderá ser fechado a boas idéias, e o que você considera uma boa idéia pode não ser o que eu considero. Na verdade, nessa hora, salvo raríssimas exceções, prevalece a idéia da patente maior (Entrevistado da rede B).

Por outro lado, o trabalho é estimulado e desenvolvido por uma mobilização decorrente da persuasão, saída da passividade para a ação e conscientização.

E eu busquei muito convencer as pessoas da necessidade desse projeto. De convencer secretária, de convencer diretora, técnico, de convencer as pessoas daquilo que eu acredito, que eu tenho ouvido das pessoas que é necessário (Entrevistado da rede A).

Eu trabalho com a população de rua. Eu participo das reuniões, eu tô na rua com eles, eu vou. E a gente vai criando muitos laços, verdadeiros, de amizade, de referencia, etc. (Entrevistado da rede A).

Eu procuro do mesmo jeito emprestar o meu trabalho, fazer com que as pessoas intensifiquem a sua, motivem as pessoas a que intensifiquem a sua participação para que se possa construir alguma coisa de importante para o segmento que a gente está trabalhando (Entrevistado da rede B).

Verificamos que um desses três últimos depoimentos (o penúltimo) revela também um tipo de liderança que se realiza pela extrema proximidade de seus liderados, porém vai buscar no assistencialismo e carisma um meio para se auto-realizar, uma vez que esse carisma não teria chances em outro espaço mais organizado, em que prevalecesse o conhecimento técnico, por exemplo.

O cotidiano voltado e orientado para as constantes crises que orbitam essas redes forja uma nova relação com o trabalho que deixa de ser uma relação de emprego e assume uma outra dimensão para cada indivíduo participante. O trabalho adquire uma conotação mais

ampla, pelas novas formas de participação na relação entre a inovação e o convencional, pelo comprometimento e responsabilidade social.

7.2 O melhor e o pior das redes organizacionais

Dadas as condições presentes no ambiente das redes, reveladas por uns de modo explícito e por outros, nem tanto, resolvemos inserir questões mais diretas, buscando encontrar o que há de melhor e pior no ambiente de redes organizacionais. Nesse momento, visamos a uma contribuição mais direta dos nossos entrevistados, com suas opiniões claras, conforme as TAB. 24, 25 e 26.

Ao serem questionados sobre o que há de melhor no contexto de redes organizacionais, 46,88% das respostas voltaram-se para o potencial representado pela diferença como algo que acrescenta e faz a diferença. Já 37,50% das respostas abordaram o caráter integrativo pela formação de equipes, pela solidariedade e parceria. De um modo geral, as respostas orientaram-se para o caráter oportunístico, num sentido positivo e amplo, em função das possibilidades disponíveis.

TABELA 24**O melhor da rede**

As contribuições das experiências de diferentes olhares e ter um leque grande de parcerias	46,88%
O trabalho em equipe; a parceria; a integração; a solidariedade e as pessoas	37,50%
A oportunidade de participar e o relacionamento entre executivos	6,25%
A inexistência da exploração; o profissionalismo	6,25%
O sentimento de segurança	6,25%
A clareza do trabalho como todo	3,13%
A liberdade para buscar soluções diferenciadas	3,13%
Na rede não se faz uma atuação equivocada e solitária	3,13%
A divisão dos lucros de acordo com a participação no trabalho	3,13%
Poder potencializar suas ações	3,13%
Total	118,75%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma do percentual é superior a 100% por causa da possibilidade de o entrevistado fornecer mais de uma resposta

Em contraposição à TAB. 24, a TAB. 25 apresenta o que os entrevistados consideram como o pior na rede. Com essas questões sobre o melhor e o pior, podemos conhecer os dois lados do mesmo fenômeno: 15,63% das respostas indicaram a demora no processo ou a burocracia como fatores negativos, revelando uma faceta geralmente negada pela literatura sobre redes organizacionais. Para 31,26%, a má utilização da parceria, a falta de perspectiva profissional, os interesses pessoais sobre os coletivos e a falta de recursos públicos surgem como entraves reais ao desenvolvimento da rede. Isso indica uma necessidade de fortes articulações e ajustes de interesses no funcionamento da rede, porém sinaliza sua institucionalização, fato que pode levá-la a não ser mais uma alternativa aos tradicionais modelos organizacionais existentes após a sua estabilização.

TABELA 25**O pior da rede**

O processo de tomada de decisão é mais demorado; devido a uma “certa” burocracia	15,63%
A falta de perspectiva profissional; pessoas que trabalham apenas pelo salário, sem trocar idéias	9,38%
A má utilização da parceria; a insensibilidade a respeito da importância da solidariedade e da parceria	9,38%
A falta de recursos públicos, infra-estrutura	6,25%
A resistência a mudanças e divergências	6,25%
Não tem coisas piores	6,25%
Os líderes que atuam de forma coletiva para atender interesses particulares de cada instituição	6,25%
Quando a rede é mal feita e não funciona	6,25%
A arrogância	3,13%
A descontinuidade dos processos	3,13%
A exigência maior do trabalho das pessoas	3,13%
A representatividade	3,13%
As relações se tornam mais complicadas	3,13%
Não ter o controle dos serviços dispostos pela rede	3,13%
O momento para as coisas acontecerem tem que ser o da rede e não o da organização	3,13%
O risco de perder a visão de onde se quer chegar	3,13%
O trabalho institucional	3,13%
Pouco tempo de existência da rede	3,13%
Quando a parceria não funciona	3,13%
Não respondeu	9,38%
Total	109,38%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma do percentual é superior a 100% por causa da possibilidade de o entrevistado fornecer mais de uma resposta

Ao solicitarmos às pessoas suas contribuições pessoais sobre o que mais poderiam acrescentar acerca das redes organizacionais, houve uma unanimidade sobre a importância desse modelo e indicaram a necessidade de parcerias, comprometimento, eficiência, eficácia, comunicação, interligação, aumento do número de redes e afinidades, porém ressaltaram que o trabalho em rede não é tão fácil de ser implementado, constituindo assim um grande desafio, principalmente pela dificuldade da divulgação de como se organizar em rede, ressentindo-se de uma metodologia específica para o modelo.

TABELA 26

Informações adicionais dos líderes sobre redes

As pessoas devem estar comprometidas e buscando resultados	6,25%
A maioria das empresas está buscando trabalhar em parcerias, pela própria crise econômica	6,25%
A tendência das relações de parceria ganharem uma dimensão universal para o desenvolvimento da humanidade	6,25%
Oportunidade de realizar trabalho conjunto e organizado, e com isso ter mais força	6,25%
Na rede, existe uma dificuldade de divulgação de como se organizar	3,13%
Não é uma coisa nova; tem pelo menos uns 40 anos	3,13%
É um processo difícil de ser implementado	3,13%
Para se trabalhar em rede as pessoas devem ser extremamente eficientes e eficazes	3,13%
A comunicação é essencial	3,13%
Os grupos não podem ficar sozinhos; eles devem procurar uma interligação o tempo inteiro	3,13%
Precisa-se estabelecer o maior número de redes possíveis	3,13%
Você deve buscar parceiros mais afinados com o seu trabalho	3,13%
O grande desafio hoje é o trabalho em redes	3,13%
O trabalho de forma interdependente gera aprendizado	3,13%
Não possui experiências em redes	3,13%
Faltam oportunidades para otimizar recursos e trazer melhores práticas para dentro da rede	3,13%
A rede possui diversos níveis e deve acontecer interação entre eles	3,13%
Necessário objetivo comum	3,13%
Devem estar abertas à mudança	3,13%
Não respondeu	37,50%
Total	109,38%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma do percentual é superior a 100% em virtude da possibilidade de o entrevistado fornecer mais de uma resposta

Conforme evidenciamos no início desta seção, a nossa intenção aqui é a de contextualizar o terreno de observação, visando a ter subsídios para analisar a liderança, sendo que as configurações e especificações das redes estudadas nos forneceram valiosas informações acerca de inúmeras variáveis que interferem na construção de uma liderança num ambiente de redes, desde a percepção de como se dá o processo de inclusão de parceiros interessados em participar da rede, passando pelos tipos de redes e de relacionamentos no seu interior, até as concepções do melhor e pior, fornecidas pelos indivíduos considerados líderes nesse espaço. Quanto à questão de procurar saber o que falta ser construído sobre liderança, as redes analisadas evidenciaram uma grande necessidade de o líder atuar mais como articulador e processador das idiossincrasias geradas nelas.

CAPÍTULO 8

DADOS E ANÁLISES SOBRE A LIDERANÇA NAS REDES PESQUISADAS

Os dados sobre as redes, apresentados na seção anterior, funcionam como terreno para análise da liderança, indicando suas características e as particularidades que mobilizam os participantes. Apesar de haver muitas publicações sobre as redes, elas constituem uma literatura “gelatinosa”, em função da ausência de uma solidez **teórica e empírica**. Por isso, a sua prática evidencia-se como um campo rico para ser explorado com diversas pesquisas.

Neste capítulo, trabalhamos os dados referentes à liderança, analisando-a no contexto real das redes pesquisadas, desde a vivência do conflito até as dificuldades que se colocam para o exercício da liderança num contexto de redes. A riqueza dos dados apresenta uma liderança de redes envolvida por dimensões que, conforme surgirão no desenvolvimento desse capítulo, consideramos desprezadas, em certa medida, pela literatura dominante.

Para iniciar nossas análises, partimos da relação do líder com os subordinados diretos, 78,13% das respostas dos líderes entrevistados, ver TAB. 27, situaram-se na direção do rompimento com a hierarquia, buscando a autogestão, não tratando os subordinados como subordinados; 53,14% buscam o respeito, maturidade e horizontalidade; 18,78% não têm subordinados e são considerados líderes em função de estarem envolvidos com projetos importantes para a rede de que participa, e essa perspectiva parece evidenciar uma diferença no contexto das redes, a do líder sem subordinado, o que não impede que tenha seguidores, e apenas 12,50% mantêm uma relação de cobrança e autoridade.

Considerando-se que o conflito é algo latente nas relações sociais, sobretudo organizacionais, como decorrência da intensificação das atividades em torno dos objetivos, buscamos identificar os conflitos do líder com os subordinados, nesse ambiente de redes, porém as respostas limitaram-se a apresentar um ambiente “aparentemente” harmonioso. Sendo assim, há um reforço do que está colocado na literatura tradicional sobre liderança.

TABELA 27

Relação entre líder e subordinados

Não os trata como subordinados; trabalha em equipe não hierárquica; de forma colegiada; democrática autogestora	78,13%
Possui uma relação respeitosa; cordial, participativa, madura, tentando uma horizontalidade	53,14%
Não tem subordinados	18,78%
Relação de cobrança, autoritária	12,50%
Normal	3,13%
Total	140,63%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma do percentual é superior a 100% em virtude da possibilidade de o entrevistado fornecer mais de uma resposta

Sobre os conflitos com subordinados, 25% das respostas, conforme a TAB. 28, indicaram conflitos relacionados a profissionalismo e métodos para tomada de decisão; 21,87% posicionaram os conflitos relacionados a pontos de vista diferenciados em relação à definição de estratégias políticas e ideológicas; para 18,75%, inexistem conflitos e para

12,50%, limitam-se apenas ao contexto pessoal. Apesar de inexpressivos, vale citar os 3,13% que colocaram o fato de ouvir a todos como um meio de conflito.

Na análise dos dados da pesquisa, buscamos compreender a emergência da liderança no interior das redes. Abordamos questões referentes a tópicos considerados de interseção entre redes e liderança, como o conflito que, uma vez presente no cotidiano dos indivíduos, é impossível não ser absorvido pelas redes.

TABELA 28

Conflitos entre líder e subordinados

Em termos de profissionalismo e relativos à forma de tomar decisões	25,00%
Relativos ao ponto de vista de definição de estratégias políticas e de ideologias	21,87%
Não existem	18,75%
Pessoais	12,50%
Perda da humildade/deslumbramento, conflito de egos, insubordinação	9,38%
Distorção e mal entendimento da comunicação	6,25%
Conflitos de etnocentrismo	3,13%
Pela audição a todos	3,13%
Gerenciamento de salário	3,13%
Pelas coisas que não podem ser divididas	3,13%
Situações com excesso de urgência	3,13%
A aceitação de atitudes mais firmes/rigorosas	3,13%
Não respondeu	12,50%
Total	125,00%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma do percentual é superior a 100% em virtude da possibilidade de o entrevistado fornecer mais de uma resposta

Os conflitos ideológicos e de diretrizes políticas aparecerem em 31,25% das respostas sobre os conflitos com os pares, conforme a TAB. 29; para 9,38%, os conflitos situam-se no campo profissional; 9,38% apontaram conflitos relativos à disputa de poder ocorrida no momento de definição de prioridade ou mérito da atividade a ser desenvolvida; 3,13% indicam conflitos relativos às diferenças pessoais e culturais. Entretanto, 18,75% dos líderes entrevistados desconhecem a existência de conflitos entre eles e seus pares.

TABELA 29**Conflitos entre o líder e seus pares**

Conflitos ideológicos e relativos a diretrizes políticas	31,25%
Não existem conflitos	18,75%
Conflitos em termos de profissionalismo, by pass	9,38%
Conflitos pela disputa do poder	9,38%
Conflitos que surgem com as diferenças pessoais	6,25%
Conflitos relativos a méritos	3,13%
Conflitos relativos à obtenção de metas	3,13%
Conflitos que surgem devido às diferenças culturais	3,13%
Conflitos relativos ao grau de prioridade à sua atividade	3,13%
Conflitos relativos aos papéis de cada um	3,13%
Não responderam	9,38%
Total	100,00%

FONTE - Entrevistas

No embate entre conflito *versus* solidariedade, 34,38% consideram que o conflito funciona como algo inerente ao contexto de redes, sendo a solidariedade o ponto de equilíbrio desse conflito, agindo no sentido de fazer funcionar a rede, sendo também vista como algo que está “acima de tudo” (6,25%).

TABELA 30**A relação entre conflito e solidariedade**

Depois do conflito a solidariedade se fortalece e retorna-se ao equilíbrio	34,38%
Depende do conflito, da conjuntura	12,50%
Acha difícil, complicado, um desafio	6,25%
Acontece no momento de conflito	6,25%
Coloca a solidariedade acima de tudo	6,25%
Se acabar a solidariedade, acaba a rede	3,13%
Acha um desafio manter a solidariedade na hora do conflito	3,13%
Não acha conflito antônimo de solidariedade	3,13%
Buscam fazer comissões para trabalhar a solidariedade	3,13%
O próprio momento de conflito é solidário	3,13%
Predomina o profissionalismo em detrimento da solidariedade	3,13%
A solidariedade acontece nas parcerias	3,13%
Não responderam	25,00%
Total	112,50%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma do percentual é superior a 100% em virtude da possibilidade de o entrevistado fornecer mais de uma resposta

Já vimos que, de modo formal ou informal, a rede funciona como terreno para a parceria, assim como a construção da parceria não escapa a conflitos, revelados na pesquisa em três aspectos – positivo, negativo e neutro–, embora tenha havido a manifestação de alguns líderes de adotarem uma atitude de neutralidade em relação aos conflitos, por não considerá-los como negativos ou positivos.

No aspecto positivo do conflito, o destaque está na construção de alternativas. Nesse enfoque, o conflito é visto pela possibilidade de provocar as pessoas e estimulá-las a buscar alternativas e soluções diferenciadas, resultando assim no crescimento intelectual da coletividade. É legítimo afirmar que esse aspecto não é privilégio das redes, pois o mesmo acontece em outras situações, mas, neste contexto, adquire maior vigor por conta da necessidade de trocas mais constantes e freqüentes, implicando maior fricção entre as partes envolvidas.

Se não houver um conflito a gente não cresce (...) só assim nós chegamos a um consenso a um respeito de idéias. (Entrevistado da rede A).

É preciso sair dessa postura comodista, de ficar simplesmente cumprindo ordens, é preciso estar buscando alternativas. Eu acho que o melhor é a liberdade que você tem para buscar soluções diferenciadas, sem ter que necessariamente submeter isso a toda uma hierarquia. Você tem mais liberdade para experimentar. (Entrevistado da rede A).

Sempre existe a solidariedade porque nós não podemos viver de forma isolada: se hoje eu estou bem, por cima da carne seca, é sinal que outro está mal. Amanhã a situação pode ser ao contrario, então a gente tem que enxergar por aí, a gente tem que enxergar a médio e longo prazo nunca a curto prazo. Eu nunca presenciei nenhuma disputa, nenhuma postura radical que levasse as empresas do complexo a posições isoladas, unilaterais, absolutamente, nunca existiu isso. (Entrevistado da rede B).

Absolutamente positivo. Positivo na medida em que você tenha gestores, que tenha uma liderança capaz de fazer com que não haja privilégios para A, para B, para C. Porque a gente tem tido problemas até recentemente. De não ter uma compreensão muito clara nesse sentido e você ter privilégios para um lado e para o outro. Aí realmente é o caos. Aí complica. (Entrevistado da rede B).

Os aspectos negativos dos conflitos ocorrem pela carência de informações e utilitarismo no desenvolvimento do trabalho em equipe ou até mesmo pela “falta de humildade” (Entrevistado da rede A). A pesquisa revelou quatro indicadores de aspectos negativos: indefinições, falta de informação, relação utilitária e interesses. Obviamente, esses quatro indicadores encontram-se interligados, interferindo um sobre o outro, mas, como veremos em seguida para cada indicador, os entrevistados emitiram opiniões elucidativas para auxílio da compreensão de como esses conflitos de aspecto negativo se manifestam.

As *indefinições* estão presentes nas redes e parcerias, quando há insegurança ou incerteza quanto aos relacionamentos e orientações estratégicas. Em função das redes serem fenômenos recentes, pelo menos na área da administração, e considerando-se a sua intencionalidade e centralidade, ainda persistirá por algum tempo a indefinição para a tomada de algumas decisões, cujo alcance comprometa a todos ou a quase todos os membros da rede. Por exemplo, nos excertos de entrevistas a seguir, veremos o caráter negativo atribuído à informalidade, primeiro, por não resolver um problema de hierarquia, e segundo, devido ao impacto ambiental decorrente das ações poluidoras da indústria química.

Eu acho que conflitos a gente sempre tem com alguns, né? Sempre acontece, mas eu acho que é da própria estrutura da empresa (...) eu sou coordenadora, mas eu não estou assim... dentro da estrutura da empresa não existe esse cargo coordenação. Então é uma coisa informal. Talvez aí é que gere um pouco de conflito. (Entrevistado da rede A).

Quando a gente fala em indústria química, a imagem da indústria química no mundo inteiro, inclusive no Brasil, se associa sempre a contaminação, poluição, acidente, coisas ruins, e isso não é uma distorção, é uma realidade porque os eventos estão aí, a gente não tem como tapar o sol com a peneira. (Entrevistado da rede B).

A *falta de informação* aqui também pode ser sinônimo de falta de conhecimento, por não ter acesso à informação, preconceito, pela dificuldade em aceitar outras vertentes de uma mesma situação e discriminação, pelo caráter de exclusão. Essa situação se coloca no interior

da rede ou entre a rede e a sociedade, podendo gerar dificuldades para o desenvolvimento da rede e conseqüentemente construir mais um desafio para o exercício da liderança.

Da mesma forma que o lixo era tratado na cidade pela população, também se tratavam as pessoas que trabalham com o lixo. Então, até o sujeito compreender isso, às vezes a gente tem um relação conflitante (Entrevistado da rede A).

Eu não chamaria de conflito, não. Eu acho que são questões de posições, mesmo uma questão que tem muito mais a ver com a questão ideológica, com a filosofia do trabalho, tá? Então é mais falta de compreensão, mas uma falta de compreensão completamente justificável....Então esse conflito é o fundamento da nossa existência. Na verdade não é conflito, acho que são posições que a gente pode desconstruir (Entrevistado da rede A).

Nós somos muito diretos e muito objetivos, só que os canais não funcionam. Então, existe às vezes aquela boa vontade ou aquele discurso, mas na prática as coisas simplesmente demoram de acontecer. Não funcionam. (Entrevistado da rede B).

O terceiro indicador é a *relação utilitária* manifestada pelas ideologias individuais ou organizacionais de cunho social, econômico, político-partidário ou religioso, mas sempre no contexto do interesse. A relação utilitária leva a um embate que pode suscitar reações implícitas pelo boicote das ações, crítica disfarçada ou resistência à subordinação. Já as reações explícitas acontecem pela exposição do problema, agressão verbal, crítica aberta e direta e/ou imposição de limites à ação, e tudo isso num contexto que permite e aceita o debate, sendo que o líder o media e elabora os novos sentidos a serem trabalhados por todos os integrantes da rede.

Muitas pessoas querem, muitas vezes, estabelecer, dentro de uma relação de parceria, uma relação utilitária. Isso tem demais. Então ele vai lá, tenta resolver aquele pequeno problema ou questão que ele tem e depois ele se afasta. Ou então ele não se afasta, mas ele fica ali, o tempo inteiro, buscando só o seu desejo, seu objetivo (Entrevistado da rede A).

Um parceiro não governamental, por exemplo, tem uma mística religiosa. Não que isso seja entrave, isso é interessante demais. Mas muitas vezes, uma mística religiosa com interesse político, às vezes há um choque (Entrevistado da rede A).

Alguns conflitos que existem, no fundo, não são diferentes dos conflitos que a gente acaba tendo dentro da própria organização. As decisões são muito voltadas sempre para que a indústria tenha uma imagem positiva perante a comunidade em infra estrutura, a aparência do Pólo. Então o Cofic é um órgão gestor: os objetivos dele, que na verdade são comungados, são realmente comuns (Entrevistado da rede B).

O *interesse* manifesta-se por várias formas e, no caso específico das redes analisadas, o interesse é mais facilmente identificado no momento dos créditos pelo trabalho executado, do reconhecimento, da exposição para a sociedade ou mesmo para o interior das redes e parcerias. Apesar de haver crítica acerca do interesse, é preciso ressaltar que ele atua também como estímulo à motivação, mesmo quando visto de forma negativa. Nesse caso, é possível verificar as diferenças em torno das racionalidades que distinguem as redes em virtude da forma como cada uma entende o interesse.

Cada instituição que atua dentro de qualquer movimento, tem essa disposição de contribuir, mas traz também os seus interesses (Entrevistado da rede A).

Quando o projeto dá um resultado positivo (...) usar aquela palavra “eu fiz” (...) achar que foi ele que fez sozinho. (...) tudo gira em torno do interesse (Entrevistado da rede A).

Tem ações que você não pode compartilhar (Entrevistado da rede B).

Tem o lado social, mas isso aqui não é uma instituição filantrópica. A gente precisa tomar ações antipáticas: **o conflito tá naquilo que você não divide** (Entrevistado da rede B).

Para outros indivíduos da rede, o conflito não se apresenta como positivo ou negativo, e sim como fator importante a ser considerado nas inter-relações: representa assim um aspecto neutro, mas de relevância para o desenvolvimento das redes e parcerias por causa dos impactos sobre elas e das interferências no seu processo evolutivo. Acreditam que, pelo conflito, é possível avaliar, corrigir e redefinir rotas, metas e objetivos, sendo importante que o líder se manifeste no momento oportuno.

Eu entendo que esses conflitos não podem ser anulados, eles têm que ser vivenciados e assumidos (Entrevistado da rede A).

Eu não acho que o conflito é antônimo de solidariedade. Eu acho que conflito, muitas vezes, tem que existir. Não é que ele tem que existir ali, às vezes se impõe, independentemente de você ser ou não solidário (Entrevistado da rede A).

Não dá pra gente fazer de conta que não existe conflito, mas existe um sentimento de conscientização muito grande: ‘Olha, paciência, isso é uma coisa que tem que ser resolvida, não dá pra continuar assim’ (Entrevistado da rede B).

Observamos assim uma pertinência do conflito no interior das redes com as devidas mediações do líder. No sentido de verificar melhor como ocorre essa mediação, perguntamos sobre as regulações dos conflitos na rede. Conforme 53,13% das respostas, a regulação de conflitos na rede ocorre pela discussão, negociação e concessão, tudo isso via reuniões; para 15,63%, os conflitos são regulados por forças contratuais, o que minimiza os desgastes interpessoais por reduzir a subjetividade na discussão de uma pauta, chegando-se inclusive a buscar um árbitro externo, recorrendo a outra esfera de poder quando a situação pode ser resolvida internamente, conforme afirmação de um dos entrevistados da rede B. As demais opiniões, conforme a TAB. 31, variam desde a ausência de conflito ao compartilhamento das responsabilidades, e isso também pode funcionar enquanto mecanismos reguladores do conflito.

TABELA 31

A regulação de conflitos na rede

Discutindo os conflitos, negociando, cedendo	53,13%
São regulados por aspectos contratuais	15,63%
Não é necessário que se regule	6,25%
A partir da presença de alguém que será o mediador	6,25%
Reconhecendo a autonomia de cada grupo, sabendo respeitar	6,25%
Às vezes, é um pouco abafando os conflitos	3,13%
A partir das responsabilidades, direitos e deveres de cada um	3,13%
Não respondeu	12,51%
Total	105,60%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma do percentual é superior a 100% em virtude da possibilidade de o entrevistado fornecer mais de uma resposta

A tomada de decisão é uma tarefa que demanda muito do líder, em redes organizacionais, principalmente quando envolve a geração de conflitos. Na tomada de decisão

(81,25%) foi apontada como sendo necessário ouvir a opinião das pessoas envolvidas, mas pode-se observar que ela está concentrada na pessoa decisora, o entrevistado. Apenas um dos entrevistados utilizou o termo “democrático”. Em nenhum momento, falou-se sobre a participação como algo efetivo para a tomada de decisão, apesar do forte envolvimento das pessoas com o trabalho desenvolvido e suas conseqüentes interferências: mesmo estando articulados em rede, reina a assimetria. Das demais respostas (TAB. 32), 31,25% recorrem a aparatos técnicos (leis, normas, pareceres técnicos) para tomar decisão, fazendo assim um deslocamento do interpessoal para o impessoal, embora isto também possa ser utilizado pelos líderes que informaram utilizar critérios subjetivos. De certo modo, isso contradiz a literatura sobre liderança, porque não há abordagens do líder recorrendo a normatização para legitimar suas decisões.

Mas eu nunca me preocupei... eu procuro pegar no ar as oportunidades, nesse ponto eu acho que *feeling* ajuda muito a gente (Entrevistado da rede B).

Se tem que fazer arrumadinho, eu procuro botar minhas idéias em ordem, sempre que eu estou atuando em determinado assunto, eu procuro colocar as idéias em ordem, sistematizar a coisa (Entrevistado da rede B).

Sim, eu acho que, quando você sistematiza demais, você acaba se fechando às oportunidades, porque se não for daquele jeito não pode (Entrevistado da rede B).

Eu acho que liderar é muito também você aproveitar as oportunidades, não a seu favor, mas a favor da empresa, da comunidade. Você não pode ficar preso a padrões (Entrevistado da rede B).

Eu acho que uma característica importante da liderança é a questão do time, do *feeling*. E eu acho que é isso que caracteriza o líder, é a tomada de decisão. (Entrevistado da rede B).

Estas afirmações, manifestas apenas entre os entrevistados da rede B, descaracterizam um pouco o mito de que o líder é sempre um todo organizado e controlador de todas as suas ações e decisões. Esse contexto evidencia um pouco das relações que se organizam em torno do poder, sobretudo do líder, apresentando assim uma variação sobre o que se pensa da origem do poder.

TABELA 32
Tomada de decisão

Procurando ouvir/conversando/pedindo opinião às pessoas envolvidas	81,25%
Baseando em critérios, leis, normas, parecer técnico	31,25%
Pensando/refletindo/ponderando para tomar uma decisão	18,75%
Baseia-se nos valores/princípios, no que pode contar ao próprio filho, nas crenças individuais, na serenidade, feeling	15,63%
Juntamente com a equipe, consultando o colegiado	12,50%
A partir da prática de administração	6,25%
Buscando o envolvimento com outras áreas	3,13%
Buscando, na maioria das vezes, meu superior	3,13%
Algumas decisões são tomadas no nível imperativo ortodoxo, com firmeza	6,25%
Agindo impulsivamente	3,13%
Realizando reuniões mensais	3,13%
Não respondeu	3,13%
Total	145,75%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A tomada de decisão não se realiza sem a existência das relações de poder. Por isso, formulamos questões sobre a origem do poder, com o objetivo de entender como legitima a ação do líder. Eis que, para 40.63% das respostas (TAB. 33), o poder origina-se do cargo e da pessoa, demonstrando haver identidade entre pessoa e cargo, não separando o indivíduo da sua possibilidade de interferir na sua realidade. Já 31,25% acreditam que o poder é inerente à pessoa, independentemente do cargo que ocupe. Nesse caso, reforça-se a imagem do líder soberano, diferentemente do primeiro percentual, que atrela a liderança à atividade exercida. Para 21,86%, o cargo funciona como o motor para o exercício do poder. Isso, de uma certa forma, desmistifica a soberania da liderança como algo inerente ao ser humano, podendo conduzir a uma falácia da liderança. Apenas 9,38% acreditam que o poder decorre da experiência adquirida no trabalho desenvolvido ao passar do tempo.

Quando você exerce uma posição, destacadamente de liderança, já lhe deixa com algum poder, mas por si só com este poder você não se estabelece. O poder está

envolvido numa liderança com toda uma questão até mesmo de natureza pessoal, de natureza implícita a seu comportamento (Entrevistado da rede B).

Tenho vontade de fazer um teste, chegasse aqui sem ser nada e mandar fazer o que eu mando, será que faziam? Eu acho que o poder é essencialmente do cargo (Entrevistado da rede B).

Esses dados corroboram o que está elaborado na literatura sobre poder, pelo fato de refletir que o poder decorre de uma correlação de forças ou relações de poder, seja oriundo da pessoa ou do cargo.

TABELA 33

A origem do poder no contexto da rede

Os dois: pessoa e cargo	40,63%
Inerente à pessoa	31,25%
Oriundo do cargo	21,86%
Oriundo do trabalho (acúmulo de experiências)	9,38%
Total	105,13%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Já o sentimento de imputabilidade e de potência faz com que a preponderância das respostas (TAB. 34), 72,42% ($\Sigma 42,85\% + 28,57\%$), indiquem uma atitude de superioridade em relação ao poder ou mesmo à idéia de que se trata de algo próprio e intrínseco ao cargo ocupado ou à função exercida, não variando com o contexto. Assim é que 14,29% indicaram explicitamente que não têm expectativa ou receio de perda do poder. Apenas 28,57% informaram ter dificuldades em lidar com a perspectiva de perda do poder.

O poder eu vou perder quando eu sair da ..., não sei o que vai ser, provavelmente um choque desgraçado, não só pelo poder, mas por não ter o que fazer, consequência do que eu faço. Mas acho que o pior é você não poder fazer nada, não ter o que fazer, não ter o que ajudar, se sentir útil ou se sentir inútil. Vai ser uma paulada, parar de trabalhar e a minha mulher... mas enfim, isso é uma preocupação (Entrevistado da rede B).

No futuro, não pensei ainda, mesmo porque eu pretendo que esse futuro esteja muito distante. Não deve ser fácil. Não é pra mim só não, perder poder não deve ser fácil

pra ninguém. Eu já vi pessoas que deixaram o poder e cresceram pra caramba, mas eram pessoas que não estavam ligadas. Quem viveu o poder tanto tempo como eu, é de estranhar. As pessoas que lidam naturalmente com o poder certamente sofrem quando perdem (Entrevistado da rede B).

Estar no poder é como uma coisa transitória, a minha expectativa é que um dia você vai perdê-lo, pode ser até depois da morte, então, o poder para mim é só de ser reconhecido (Entrevistado da rede B).

Eu não me sinto uma pessoa com poder. Eu me sinto uma pessoa engajada num movimento, numa instituição a que você pode, como a tantas outras, emprestar o seu trabalho para melhorar a sociedade (Entrevistado da rede A).

O poder nunca foi alguma coisa que me seduziu, eu nunca fui seduzido pelo poder, então eu diria que exerço o poder o mínimo necessário para que as coisas funcionem (Entrevistado da rede A).

TABELA 34

As expectativas do líder sobre a possibilidade de perda do poder

Tranquilidade por vê-lo como algo transitório, não se sente uma pessoa com poder	42,85%
Independente do poder, está preparado para ocupar qualquer cargo em função da experiência	28,57%
Dificuldade, um choque	28,57%
Não tem expectativa de perda de poder ou de cargo	14,29%
Total	114,29%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

No contexto das redes, a dominação evidencia-se como um produto das relações de poder. Observamos que, apesar de todo o discurso transcórrer numa pauta da cordialidade, aos poucos, a realidade emerge desmascarando a dominação. Descortina-se a condição real de que todos estão submetidos às relações de poder, não havendo como escapar.

Nós nem conseguimos romper porque há um forte conteúdo de dominação mesmo (Entrevistado da rede A).

As decisões são consensuais, consultadas com a minha liderança (...) outras são tomadas mais no nível imperativo, ortodoxo mesmo. Existe um momento que eu tenho que bater o martelo. E se eu não bater o martelo, o serviço não sai (Entrevistado da rede A).

Quando você exerce uma posição destacadamente de liderança, já o cargo em si lhe deixa com algum poder, um poder de você se apresentar em nome do cargo, mas você por si só, com este poder, você não se estabelece. Então, o poder está envolvido numa liderança com toda uma questão, até mesmo de natureza pessoal, de natureza implícita a seu comportamento (Entrevistado da rede B)

Poder é poder, então é encontrar as formas. Posso ser, inclusive, extremamente consciente de não ter poder. Mas se acham que tem que mudar alguma coisa, vou precisar mexer meus pauzinhos, trabalhar de maneira a superar isso (Entrevistado da rede B)

As relações de poder funcionam como base para as disputas no interior das organizações, o que pode dificultar o estabelecimento de estruturas horizontais, pelo menos até o momento, em função das disputas e clivagens decorrentes dos interesses individuais. Isso não quer dizer, necessariamente, que as disputas travem todos os processos em andamento na rede, mas podem contribuir para o surgimento de idéias diferentes.

Não consigo me ver exercendo poder. Mesmo porque, como eu te falei, eu uso muito pouco essa possibilidade que eu tenho, por causa da hierarquia. Eu procuro desenvolver o meu trabalho com as possibilidades que estão colocadas imediatamente ao meu alcance (Entrevistado da rede A).

Hoje, você substitui realmente a institucionalização do poder pelo poder da competência... Porque se você pega toda a relação que existe na nossa sociedade, ela está fundamentada no poder, no domínio... E há sempre uma pessoa que sabe mais, que está mais perto de poder, que está mais perto de quem manda e que vai assumindo aos poucos a chefia (Entrevistado da rede A).

As relações de poder são uma coisa difícil, sabe? Ainda se tem muito uma relação de poder centrada na hierarquização (Entrevistado da rede A).

As redes têm consciência do seu poder, a esfera pública tem o seu lado do poder e o seu poder tem autoridade de, inclusive, interferir e mexer na rede privada, depois que é uma rede privada, ambas necessitam uma da outra, a relação do poder na medida que você tem gente qualificada que tem bom nível para poder discutir essas questões (Entrevistado da rede B).

Quando você sobe numa hierarquia dizem que o poder é solitário, quanto mais você sobe, mais você se afasta das pessoas, é o que dizem, então você acaba lidando com pessoas que têm o mesmo nível hierárquico e discutindo assuntos que são comuns, independente de uma outra empresa ou não, é sempre bom que você acaba sinalizando com visões de outras empresas (Entrevistado da rede B).

Entre outros autores, Sennet (1998) destaca que as redes são formatos de relações desiguais e instáveis porque a “concentração sem centralização” complementa o poder de reorganizar uma instituição de alto a baixo em fragmentos e laços de uma rede. Nas organizações modernas, que praticam a concentração sem centralização, a dominação do alto é ao mesmo tempo forte e informal, necessitando analisar se a liderança também passa pela

mesma forma de dominação. Dentro desse tema, resolvemos investigar qual a percepção que o líder tem de si próprio, a partir dele mesmo e da imagem construída pelo outro.

Inicialmente, verificamos, em 65,64% ($\Sigma 34,38\% + 21,88\% + 9,38\%$ na TAB.35) a enumeração de características positivas, com o predomínio de qualidades como amizade, companheirismo, capacidade, experiência, humor e comunicabilidade. O contraponto surge em 18,76% das respostas, através do uso de termos como exigibilidade, cobrança e incentivo, significando a necessidade do rigor no exercício da tarefa. No bojo dessas percepções aparecem, em 15,63% das respostas, as avaliações negativas, com uma leitura mais dura e crua, na forma das seguintes restrições: arrogância, exibicionismo, pessoa de contradição e odiada por poucos. Ao lado disso, apenas 12,50% afirmaram não saber a resposta. Esse dado pode representar, de forma sutil, um certo narcisismo.

Embora o narcisismo esteja presente em todos os indivíduos, conforme afirmações freudianas, mesmo que em graus diferenciados, isso denota personalidades fortemente marcadas pelo narcisismo, pois, se a construção do “eu” está ancorada na percepção a partir do “outro”, num ambiente de redes, é difícil não ter conhecimento dessa percepção. Então a não-resposta seria uma forma de não expor seus reais sentimentos: é o que se pode chamar de “falsa modéstia” ou ocultamento da realidade. Acreditamos que esta questão sobre a percepção a partir do outro pode ser complementada pela TAB. 38, referente à autopercepção.

TABELA 35**A percepção do líder a partir do outro**

Amigo, companheiro	34,38%
Comprometido, pragmático(a), guerreiro(a), batalhador(a), simpático, otimista	21,88%
Exigente, cobrador, incentivador, jogo duro	18,76%
Arrogante, demonstração desnecessária de inteligência, abominado, contraditório, odiado por poucos	15,63%
Capaz, experiente	12,50%
Não sabe	12,50%
Bem humorada, comunicativa, alegre, engraçada, agitada	9,38%
Conhecedora, determinada, transparente, coerente, espontânea	9,38%
Pessoa com fronteiras e limites de segurança	6,25%
Impulsivo às regras-	3,13%
Conseguiu ter um crescimento político	3,13%
Bom organizador de eventos	3,13%
Total	140,62%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

No questionamento sobre autopercepção, conforme dados da TAB. 38, assim como na questão anterior (TAB. 36), verificamos o predomínio de respostas referentes a qualidades, o que nos autoriza a afirmar que a autopercepção do líder mistura-se com a percepção que o líder acredita que o outro tem dele, pois é difícil dissociar a construção do “eu” (autopercepção) da percepção que o “outro” faz dele, tratando-se portanto de dimensões intrínsecas.

TABELA 36

Como o líder se autopercebe

Como alguém apaixonado com o que faz, que fez uma opção na vida e com o objetivo de contribuir para a mudança da realidade, questionador, otimista, cheio de vida	43,75%
Como alguém metódico, coerente, trabalhador	28,13%
Como alguém exigente, de princípios fundamentais e rígidos, bravo, jogo duro, ético que poderia fazer mais e melhor	28,13%
Como alguém inquieto, agitado, dinâmico, comunicativo, alegre, ansioso	15,63%
Como alguém motivador da equipe, reconhecedor e faz com que as pessoas cresçam na empresa	9,38%
Como alguém que cede demais para ajudar outra área, adaptável	6,25%
Não se percebe com essa capacidade de liderar, de se impor	3,13%
Como alguém fraco em determinados momentos	3,13%
Como alguém tranqüilo, dócil e que ouve	3,13%
Como alguém que não tem medo de tomar decisão	3,13%
Como alguém que busca relação pessoal com colegas além do trabalho	3,13%
Como alguém experiente, verdadeiro, espontâneo, tímido, inseguro	3,13%
Como alguém que trabalha em excesso	3,13%
Como alguém que tenta conciliar o pessoal e o profissional	3,13%
Com muitas dificuldades para os novos tempos	3,13%
Como alguém auto-policado	3,13%
Não respondeu	6,25%
Total	168,75%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Uma vez evidenciadas as percepções e autopercepções que acompanham os líderes, buscamos identificar como o líder observa (olha) a organização que lidera, conforme dados evidenciados na TAB. 37, na qual observamos que 84,62% ($\Sigma 53,85\% + 30,77\%$) das respostas fazem referência a uma organização harmônica, o que nos soa estranho, em virtude das informações sobre conflitos existentes nas redes, mas reflete a idéia de que o líder conseguiu seduzir os membros da organização e com isso obteve sucesso no seu intento. 30,76% das respostas ($\Sigma 15,38\% + 7,69\% + 7,69\%$) manifestaram sentimentos com perspectivas negativa ou crítica (cultura atrasada, situação preocupante, líder ultrapassado para a organização), portanto distintos daqueles outros tradicionalmente evidenciados. Neste caso, pode-se inferir que esteja ocorrendo um desgaste do líder no seu processo de sedução, decorrente de perdas inerentes ao processo de relações de poder na organização. Por isso, Baudrillard (1992, p. 92) lembra que não “existe tempo da sedução nem tempo para a

sedução, mas ela tem o seu ritmo sem o qual não aconteceria”, pois atua nas duas vertentes: o sujeito e o outro, o ativo e o passivo, o interior e o exterior. Então não haverá sedutor se este não tiver sido seduzido.

TABELA 37

O modo como o líder enxerga a organização que lidera

Com orgulho, sentimento de gratificação, carinho, respeito, quase como uma família	53,85%
Bom lugar para trabalhar, desenvolvida pelos próprios empregados,	30,77%
Com grande potencial	15,38%
Presa a uma cultura atrasada, dependente de seus líderes	15,38%
Com preocupação	7,69%
Acredita estar ultrapassado para a organização	7,69%
Total	130,77%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A sedução conduz ou se articula em diversas dimensões de análise, sendo a visão uma delas. Neste sentido, consideramos que o construto da “visão” está relacionado à condição de sobrenatural, de divindade, de “ser” superior, porém a possibilidade de “ver” mais rápido decorre do acesso privilegiado a um maior número de informações, pelo fato de que seu trabalho permite maior liberdade. Por isso afirmamos que a “visão” é resultado do pensamento mágico, conforme a perspectiva de Montero (1990). Em função disso, buscamos respostas sobre a noção de visão e sua origem.

Assim sendo, observamos que, para 35,71% dos entrevistados, o conceito de visão está articulado com a possibilidade de antever o futuro, sendo que 14,29% tratam a visão como sendo algo oriundo de um sonho ou desejo. Importante destacar que 42,86% não responderam, talvez por não conseguirem efetivamente enquadrar, num momento de reflexão suscitado pela entrevista, o discurso da visão com as práticas cotidianas. Vale ressaltar que esta discussão apenas se manifestou na rede econômica, possivelmente em decorrência da peculiaridade da rede econômica, na qual a tendência é prevalecer uma racionalidade

instrumental, forçada pela busca incansável de resultados quantitativos, visando a atingir margens de lucros crescentes. . Nesse contexto, tem havido uma necessidade de reforço constante do culto à personalidade do líder, porém essa situação confronta-se com a prática cotidiana da rede, a qual demanda dos seus líderes uma relação de interação permanente com subordinados e parceiros. Em função disso, a perspectiva de “visão” centrada na pessoa do líder tende a provocar um choque.

Então deu para a gente ter uma visão muito ampla das coisas, ou seja, isso é bom porque hoje já não se consegue mais um executivo que não seja generalista, que não tenha uma visão mais ampla (Entrevistado da rede B).

Eu acho que nenhum de nós, como líderes, temos direito de participar de alguma coisa sem ter assunto e não devemos ficar quietos não, temos a experiência, temos visão, e a liderança aparece nisso também (Entrevistado da rede B).

O líder tem que estar sempre pensando uns 5 anos à frente, tem que pensar no amanhã, no futuro (Entrevistado da rede B).

No sentido de entender melhor o que contribui para a formação da visão, perguntamos sobre a sua construção e observamos que há uma contradição em relação às respostas encontradas anteriormente, pois 57,14% das respostas verificadas na TAB. 38 afirmaram que a visão é construída a partir de dados concretos, oriundos de sistemas de informações, planejamento estratégico, análise de mercado, não havendo espaço para elucubrações ou devaneios. Buscam-se, pelo contrário, situações bem objetivas como qualificação profissional (21,43%), uso de tecnologia (7,14%), experiência do líder (14,29%), e tudo isso em detrimento do subjetivo, embora a subjetividade não se ausente nos momentos da tomada de decisão.

Eu gosto de ter muitas informações para, com base nelas, decidir a melhor forma. Eu acho que o executivo para decidir tem que estar muito bem informado (Entrevistado da rede B).

Às vezes, tenho mais dificuldades na hora de tomar decisões, porque à medida que você se afasta do específico do seu negócio, você perde capacidade de decisões. Sempre que é uma decisão de curtíssimo prazo, você tem que se basear no seu

conhecimento e no *feeling*. Muito mais no *feeling* do que no conhecimento (Entrevistado da rede B).

A visão específica, hoje, é insuficiente porque as organizações tendem a ser enxutas e tem poucos profissionais com competências diversas. (Entrevistado da rede B).

Como se constrói? Fazendo esse planejamento, passo a passo naquela direção. Nós fazemos planejamento estratégico, analisamos cenários, possibilidades e como é que a ... está nisso, então vamos chegar lá daqui a 5 anos (Entrevistado da rede B).

TABELA 38

O modo como a ‘visão’ é construída

Através de análise mercadológica, oportunidades de futuro, implantação de uma rede de comunicação e informação suficiente, por uma visão ambiciosa, planejamento estratégico	57,14%
Através do investimento em qualificação da mão de obra	21,43%
Através da reflexão de como se percebe o mundo a partir da sensibilidade e figura do líder	14,29%
Através do desenvolvimento de tecnologias	7,14%
Total	100,00%

FONTE - Entrevistas

Assim como a visão, o carisma é um outro tema que surgiu espontaneamente durante as entrevistas na rede B, o que nos conduziu a estender a pergunta aos demais entrevistados.

A visão tem uma elaboração própria no mundo contemporâneo, tanto no contexto físico quanto no aspecto simbólico. No sentido físico, está relacionado ao exercício de uma prática inerente ao ser humano que enxerga, sendo o olho denominado de “janela da alma, espelho do mundo” por representar justamente uma dimensão que não se estende ao cego. Já a referência simbólica da visão relaciona-se a uma possibilidade de antever fatos futuros, podendo significar uma habilidade mágica quando verificamos a imagem construída pelas pessoas em relação àquele que acreditam possuir esse *dom*. Muitas vezes essa análise estende-se ao líder e isso culmina com uma identificação transcendental.

A mesma coisa se pode dizer quando nos referimos ao carisma, visto que há uma vinculação quase automática ao líder, produto de uma imaginação mitológica e do endeusamento. Esse discurso, porém, aplicado em referência ao líder ‘carismático’ não se sustenta quando aparece em ambientes de domínio técnico ou quando é confrontado com uma

comunidade esclarecida, pois não se permite a manifestação do carisma como única e exclusiva forma de liderança.

Logo, buscamos saber dos entrevistados qual o conceito que eles têm de carisma, uma vez que a discussão sobre isso sempre suscita estranhamento, por haver uma crença mais ou menos padronizada acerca do seu significado. Assim, , *carismático* é considerado, por 57,14% das respostas que constam na TAB. 39, como alguém que consegue atrair a atenção, influenciar, contagiar, embora não se trate de algo necessariamente destinado a promover o bem. As demais respostas, que totalizam 28,56%, limitaram-se entender o carisma como algo que flui da simplicidade à criação de relacionamentos. Entretanto, 21,43% não responderam a pergunta.

TABELA 39

O conceito de carisma fornecido pelos líderes

Capacidade de atrair a atenção das pessoas, influenciar, contagiar, não necessariamente para o bem	57,14%
Capacidade de transmitir simplicidade	7,14%
Primeira percepção dos outros em relação a alguém	7,14%
Identificação com alguém que possui as mesmas expectativas / valores	7,14%
Aquilo que a pessoa cria no seu dia-a-dia, ações / relacionamentos	7,14%
Não respondeu	21,43%
Total	107,14%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Verificamos também que, em 42,86% das respostas, o carisma é importante para exercer a liderança num contexto de redes organizacionais; para 28,57% esse fator não é relevante, podendo passar sem ele, enquanto 7,14% acreditam que a sua importância é parcial. Enquanto isso, 21,43% não responderam. Esses dados apresentam um equilíbrio entre a noção de carisma como *dom* mágico ou um atributo dispensável num contexto técnico.

As justificativas sobre a importância do carisma para a liderança de organizações articuladas em redes são de origens diversas e apresentam o mesmo percentual de 16,67% das

respostas que indicam a necessidade de ajuda, identificação ao líder e motivação pela emoção, não se limitando apenas à técnica e ao funcionamento como catalisadores. Entretanto, 33,33% dos entrevistados não responderam, o que pode representar uma conformidade com um discurso aprendido e sem uma reflexão mais criteriosa.

TABELA 40

As justificativas para a percepção da importância do carisma para a liderança de organizações articuladas em redes

Sempre há necessidade da ajuda de pessoas para o alcance de objetivos	16,67%
A ausência do carisma prejudica a identificação com o líder	16,67%
Todo ser humano é provido de emoções; não se limita às relações técnicas	16,67%
O carisma funciona como um catalisador	16,67%
Não justificaram	33,33%
Total	100,00%

FONTE - Entrevistas

Quando buscamos as justificativas para a percepção da falta de importância do carisma para um líder de organização articulada em redes, identificamos que, apesar de 50% não terem oferecido uma resposta acerca da afirmação, outros 50% acreditam que o carisma não constrói uma liderança duradoura, sobretudo em espaços competitivos como o da indústria, em que a dinâmica do mercado não permite uma sustentação em algo tão precíval como o carisma. Por esse aspecto, verificamos que a liderança, no contexto das redes, mesmo com predomínio de uma necessidade instrumental, tende a demandar líderes com perfis diferenciados.

Carisma sempre ajuda porque, se você achar que aquele cara não tem carisma, como é que ele vai ser líder? (Entrevistado da rede B).

É aquela pessoa que conquista as pessoas, pelo seu jeito, pela confiança que ela transmite, simplicidade. Carisma é isso. (Entrevistado da rede B).

O líder carismático tem esse defeito: ele achar que é um “Deusinho”, e a bola fica só com ele que pode entender isso como uma característica pessoal dele e aproveita e transfere uma parte disso para os outros. (Entrevistado da rede B).

Poder de sedução. (Entrevistado da rede B).

Você se identifica com alguém que lhe passa essa identidade, que estabelece esse vínculo, essa ligação com suas expectativas, valores e credos (Entrevistado da rede B).

É a característica daquela pessoa ou daquele líder que entra numa sala e ocupa todos os lugares dela, quer dizer, pela sua presença, pelo seu gesto, pelo seu exemplo, então ele é a pessoa que as pessoas observam, não que ele seja bonito, seja feio, se ele se veste bem, se veste mal, mas pela figura que ele representa, ele no brilho que ele tem enquanto pessoa enquanto profissional. (Entrevistado da rede B).

Carisma é aquela primeira impressão que você tem, depois de cinco minutos de conversa com uma pessoa, acho que é isso que você pode chamar de carisma. (Entrevistado da rede B)

Esses depoimentos sobre carisma nos remetem a Lindholm (1993), cujo texto trata o carisma como uma dimensão que leva a sensações de êxtase e perda de identidade do grupo, ao venerar um líder, tido como um deus encarnado. Para o autor, o movimento do carisma surge “sempre que as pessoas se encontram afastadas de suas raízes e abandonadas à própria sorte em situações adversas” (LINDHOLM, 1993, p.9). Por outro lado, pode decorrer também de um magnetismo pessoal: “quando uma dessas pessoas entra numa sala, todos se voltam para olhá-la, e os que não possuem aquele atributo mágico tentam ficar próximos dela” (LINDHOLM, 1993, p.18). Entretanto, o autor acredita que carisma não é algo aprendido, pois ele simplesmente existe. Ao mesmo tempo, ele não descarta a idéia de que o carisma e a perversão diabólica podem estar interligados, uma vez que pelo carisma é possível, ao líder, conduzir o grupo ao desastre.

Atrelado aos condicionantes de visão e carisma, buscamos identificar, entre os entrevistados, o que os preocupa e inquieta, no sentido de identificar outras dimensões que orbitam a liderança e o líder. Verificamos que 50% das preocupações e inquietações referiram-se a questões de âmbito mundial, ressaltando-se que estavam influenciados pelos “atentados terroristas” ocorridos nos Estado Unidos em 11/09/200. Isso pode significar que o líder tenha mais preocupações centradas no momento presente e/ou local onde atua. Para 21,43%, havia uma clareza acerca da busca do sucesso. Apenas 35,72% das respostas foram

de cunho subjetivo, quando se referiram a mudanças e expectativas em relação ao cenário político-social, às pessoas e à própria motivação.

TABELA 41

As principais preocupações e inquietações dos líderes

Ocorrer transformações no cenário econômico mundial, o destino do modelo econômico atual	50.00%
Obter crescimento / sucesso	21.43%
Ocorrer mudanças no cenário interno (social/econ./pol.)	14.29%
Cuidar das relações com as pessoas, motivar as pessoas	14.29%
Manter a própria motivação "acesa"	7.14%
A segurança em relação aos possíveis acidentes de trabalho	7.14%
Total	114.29%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Procuramos conhecer os sentimentos de ameaça ou perigo (TAB. 42), fazendo aí uma alusão aos fantasmas que povoam as mentes dos líderes pesquisados. Verificamos que 50% afirmaram ter sentimentos de ameaça ou perigo tipo de sentimento que apresenta as fragilidades que ocupam a mente das pessoas identificadas como líderes, enquanto 35,71% afirmaram não temerem a nada, o que pode indicar uma concordância com a literatura tradicional de liderança, que transforma o líder em herói, sobretudo após a era de sucesso do discurso da excelência acentuado por Peters e Waterman (1982), e 14,29% não responderam.

Sobre os sentimentos de ameaça ou perigo (TAB. 42), perguntamos quais ameaças são identificadas pelos líderes. Constatamos que, paradoxalmente, 42,86% das respostas referiram-se ao medo de perda do emprego, sinalizando uma tomada de consciência da percepção de que também são empregados nas organizações em que trabalham (lideram), pois costumeiramente se referem aos subordinados ou liderados como “os empregados”, realizando assim um afastamento em relação à sua própria condição.

A ameaça de perda do poder surge em 14,29% das respostas, e acreditamos que este percentual refere-se aos indivíduos que se encontram próximos à aposentadoria, portanto em idade acima dos 50 anos. Ao mesmo tempo, 14,29% das respostas lembram que são constantemente cobrados pela apresentação de resultados, sendo que essa cobrança refere-se mais ao contexto interno das organizações que lideram.

Essa pressão por resultados foi evidenciada de forma substancial pela rede econômica. A propósito do comentário que já fizemos sobre as peculiaridades das racionalidades que permeiam as redes, mais uma vez isso se cristaliza ao mostrar a força da racionalidade instrumental na rede econômica, colocando o líder no dilema entre a necessidade de se organizar em rede, de forma mais competitiva, e a intensificação da busca por resultados econômicos e financeiros satisfatórios. Apesar de a rede não evidenciar essa preocupação, percebemos que paulatinamente surgem pressões por parte da Prefeitura de Belo Horizonte ou do mercado, pois o crescente uso de matéria-prima reciclada começa a impor a busca de resultados que melhorem os índices de produtividade. Nesse momento, pode ocorrer um aumento do espaço para a racionalidade instrumental na rede social.

Observamos que as fases mais conturbadas (14,29%) e o cenário internacional (14,29%) têm correlações em função dos desafios impostos pela necessidade da vantagem competitiva de suas organizações. Já a fragilidade do corpo e da saúde (14,29%) relaciona-se ao receio da perda da capacidade de estar ativo, pois implicaria perda do poder e do emprego, e tudo isso indicaria o confronto com a realidade de ser mortal, sendo que isto não combina com a perspectiva da excelência, logo esse líder parece padecer das mesmas dúvidas e incertezas que os demais.

TABELA 42**Os tipos de ameaças identificados pelos líderes**

O medo do desemprego	42,86%
O cenário internacional	14,29%
A falta de segurança pública no Brasil	14,29%
A perda do poder	14,29%
A cobrança por resultados	14,29%
As fases/períodos mais conturbados	14,29%
A fragilidade do corpo/saúde	14,29%
Total	128,57%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A fim de clarificar as respostas encontradas na TAB. 42, buscamos as justificativas para a ausência da percepção de ameaças ou perigos (ver TAB. 43), e eis que inicialmente encontramos uma dispersão das respostas, sem apresentar um destaque, porém revelou-se importante o chamamento do espiritual, do divino, para justificar-se perante os demais, como um amparo na objetividade profissional. É o que Eliade (1999) chamou de relação entre o sagrado e o profano, lembrando que “o homem toma consciência do sagrado pelo fato deste se manifestar ou se mostrar como algo distinto do profano, numa tentativa de separar tudo que possa ser mitificado daquilo que considera como integrante do mundo natural, o profano.

TABELA 43**As justificativas para a não percepção de ameaça ou perigo**

Sente-se protegido espiritualmente	20,00%
Protege-se agindo com ética e profissionalismo	20,00%
Não vê ameaças dentro de um relacionamento profissional	20,00%
Não justificaram	40,00%
Total	100,00%

FONTE - Entrevistas

Os dados que constam na TAB. 44 contradizem, na mesma medida, os dados relatados anteriormente em que 50% das respostas afirmaram ter sentimentos de ameaça ou perigo, nos

dados da TAB. 44, 50% das respostas afirmaram não haver um sentimento de incapacidade, desmerecimento ou impotência, sendo que isso não explica o temor a coisas aparentemente simples, como a perda do emprego. Daí, acreditamos que o líder busca satisfazer aquilo que os seus liderados desejam, objetivando a manutenção do seu *status quo*.

TABELA 44

**A existência de fatos ou fatores que provoquem sentimento de incapacidade,
desmerecimento ou impotência**

Não	50,00%
Sim	35,71%
Não respondeu	14,29%
Total	100,00%

FONTE - Entrevistas

Segundo Becker (1995), há líderes que nos seduzem porque não têm os conflitos que nós temos. Por isso, admiramos a serenidade do líder nos casos em que sentimos vergonha e humilhação. Becker destaca o fato de Freud ter notado que o líder elimina o temor, permitindo que todos se sintam onipotentes. Becker diz que muitas vezes o líder era importante pelo simples fato de ser o responsável pelo “ato iniciador”, quando ninguém ousava realizá-lo. Denominado de “o mágico ato iniciador”, pode ser qualquer coisa: um juramento, um ato sexual ou um assassinato. Então, segundo essa lógica, aquele que primeiro cometer um assassinato é o assassino, e todos os outros são seguidores.

Atualmente, chamam o “mágico ato iniciador” de *empreendedorismo*, e consideram como líder todo indivíduo que desenvolve um empreendimento de sucesso, isso porque não aborda os casos de falha ou de fracasso.

Quando solicitamos que justificassem a existência de sentimentos de incapacidade, desmerecimento ou impotência (TAB. 45), observamos que, em 40% das respostas, os líderes transferem esses sentimentos para objetos externos a ele ou à organização (atitudes

governamentais e modelo de tributação). Apenas 20% das respostas referiram-se a aspectos de cunho pessoal, mas com uma perspectiva objetiva da atividade embora com uma origem subjetiva, por se tratar de uma habilidade, comunicar-se oralmente, eminentemente pessoal. As justificativas apresentam uma certa superficialidade, por não permitir desnudar características, possivelmente julgadas como negativas.

TABELA 45

As justificativas para a existência do sentimento de incapacidade, desmerecimento ou impotência

Irrita-se com certas atitudes governamentais	20,00%
Sente-se impotente diante do modelo de tributação do Brasil	20,00%
Acha que deveria conhecer mais a área em que atua	20,00%
Possui dificuldade de comunicar-se oralmente	20,00%
Não respondeu	20,00%
Total	100,00%

FONTE - Entrevistas

A justificação da ausência do sentimento de incapacidade, desmerecimento ou impotência ficou sem a resposta de 57,14% dos entrevistados (TAB. 46). Este fato pode indicar uma distância entre o discurso e a sua prática (realidade individual), e uma dificuldade de tratar com esse tipo de questionamento, que o faz refletir sobre os limites da vida, pois o universo da liderança está permeado de variáveis muitas vezes negligenciadas nos seus estudos, como a vontade de ser um ente divino, único, disciplinador e ordenador, mesmo que isso implique destruição da vida psíquica do líder e/ou dos seguidores. Então, ocorre uma ativação dos fantasmas interiores como angústia do sucesso, culpabilidade e sentimento de fracasso que estão presentes no dia-a-dia de cada líder. Becker (1995) ressalta que há uma confiança das massas nos líderes que lhes fornecerão a falsidade de que precisam. Por isso, o líder estimula as ilusões que triunfarão sobre o complexo de castração, ampliando-as e transformando-as em atos de heroísmo

TABELA 46

As justificativas para a ausência do sentimento de incapacidade, desmerecimento ou impotência

Considera-se no mesmo nível das outras pessoas	14,29%
Conduz todo o trabalho baseado no planejamento/orçamento da empresa	14,29%
Procura trabalhar de maneira a superar esses sentimentos	14,29%
Não respondeu	57,14%
Total	100,00%

FONTE - Entrevistas

No processo da relação líder/liderados, alguns seguidores se identificam com um líder idealizado, que responda as suas necessidades de dependência. Isto pode acarretar, para os seguidores, por um lado, a destruição de suas faculdades mentais racionais, em função de aderir a um projeto alheio, porém isso não é possível, uma vez que a relação entre líder e seguidores se constrói pela projeção; por outro lado, pode conduzir ao sacrifício do bem comum em proveito da loucura pessoal do líder – e outra vez ratificamos que essa loucura não é unilateral, porque o líder é a imagem da sua realidade social e vice-versa.

Por isso, decidimos conhecer o que impulsiona o líder a envolver-se com mudanças, enfrentá-las e realizá-las. Quando perguntamos sobre os recursos encontrados no próprio líder para enfrentar e realizar mudanças (TAB. 47), 78,57% das respostas referiram-se à automotivação, ao pensamento positivo e à disposição para a mudança como preponderantes e, de certo modo, determinantes nesse processo de autoconhecimento; para 42,86% das respostas, os recursos pessoais para fazer frente às mudanças vêm do tempo dedicado às pessoas; para 35,71% das respostas, a capacidade de comunicação impulsiona a interação com o outro, funcionando como grande motor; em 21,43% das respostas, há uma crença na experiência de vida, sensibilidade e autocrítica; outros 21,43% de respostas acreditam nos valores éticos e honestidade, enquanto 14,29% das respostas situaram-se na capacidade de

buscar e adquirir informação, como meios ou recursos que viabilizam a interação com a mudança, qualquer que seja a sua natureza.

Essas pulsões internas, que mobilizam à busca e ao exercício da liderança, também caracterizam-se como aspectos diferenciados no contexto das redes organizacionais em função das especificidades que envolvem. Aos poucos, indicam algumas dimensões que podem diferenciar o líder em redes.

TABELA 47

Os recursos que o líder encontra em si mesmo para enfrentar e realizar mudanças

A automotivação, visão dos pontos positivos da mudança, dedicação, disposição e abertura para mudanças, atualização constante	78,57%
Tempo investido nas pessoas, transparência, amizade, confiança, flexibilidade, humildade, carisma	42,86%
A grande capacidade de comunicação, de interagir com outras pessoas, serenidade, argumentação	35,71%
As difíceis experiências vividas, sensibilidade, autocrítica	21,43%
Os valores éticos, honestidade	21,43%
A informação "filtrada", leitura diversificada	14,29%
Não respondeu	7,14%
Total	228,57%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Entendemos que o exercício da liderança decorre de um processo constante de negociação, qualquer que seja o tipo de líder. Assim, questionamos sobre os limites que o levam efetivamente a negociar, saindo de um contexto de “imposição”: 50% das respostas que constam na TAB. 48 referiram-se a uma negociação desenvolvida no momento, quando percebem que não têm razão nas suas ordens, propostas ou idéias, chegando inclusive a retroceder; em 21,43% das respostas, referiram-se à ruptura dos valores éticos/morais e dos limites pessoais que porventura ocorram na relação; outros 21,43% das respostas acusaram a perda do equilíbrio, sustentabilidade e senso de justiça. Colocamos este questionamento em função do discurso privilegiado pela literatura sobre liderança, que coloca o líder como um ser supremo e independente que pode tomar decisões a qualquer momento, sem consultar os

demais parceiros e/ou subordinados. Portanto resolvemos perguntar sobre isso, visando a identificar se a perspectiva é a mesma quando estão atuando num contexto de redes.

As respostas apresentadas indicam, pelo menos nesse aspecto, que a prática da liderança, no contexto das redes econômicas, está vinculada a uma idéia de racionalidade mais instrumentalizada. Portanto, os líderes demandam algum tempo para se adaptar ao contexto de redes de organizações e para entender que necessitam compartilhar mais as suas decisões. Essas respostas apresentam uma dimensão de busca do consenso em todos os contextos, sendo determinantes a experiência e a capacidade de discernir a importância e prioridade do que está sendo negociado, porém nem sempre a negociação está colocada como prioridade e somente é invocada quando uma decisão põe em risco o contexto da rede, por isso a evidência desses limites.

TABELA 48

As situações limites que levam o líder a negociar

Quando percebe que não tem razão, então retrocede	50,00%
Na ruptura dos valores éticos/morais e dos limites pessoais	21,43%
Perda do equilíbrio, da sustentabilidade e do senso de justiça	21,43%
Acreditam que não existem limites	7,14%
Quando ameaçam o interesse da organização	7,14%
A percepção da própria negociação	7,14%
Quando tem a convicção de que não está satisfeito com determinado caminho	7,14%
Não respondeu	7,14%
Total	128,58%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A partir da noção de que o líder, mesmo em ambiente de redes organizacionais, também tem uma atuação determinada pela idéia de isolacionismo, e que, por isso, leva algum tempo até perceber que necessita negociar para alcançar os resultados esperados, consideramos importante ressaltar as dificuldades dos líderes em discutir questões

relacionadas ao fórum pessoal. As respostas a essa questão, ver TAB. 49, mostram que os entrevistados, 35,72% ($\Sigma 21,43\% + 14,29\%$), afirmaram não possuir frustrações ou ter apenas frustrações rotineiras decorrentes do próprio processo de interações interpessoais. Para 28,57% ($\Sigma 14,29\% + 7,14\% + 7,14\%$), as frustrações colocam-se no âmbito pessoal, em relação à morte dos pais, não acompanhamento dos filhos ou não ter estudado mais para ampliar conhecimentos. Para 35,70% ($5 \times 7,14\%$), as frustrações foram deslocadas para a organização em que trabalham, transformando-se em algo objetivo, mensurável. Apenas 14,29% preferiram não responder. O objetivo desse questionamento foi o de tentar aflorar afirmações sobre a fragilidade do líder em comparação com a fortaleza prometida na literatura.

Mesmo que o ambiente de redes demande uma liderança com performance diferenciada, os líderes foram gerados num ambiente que estimula a competição e o sucesso, por isso as dificuldades naturais em admitir as frustrações ou entendê-las, porque isso representa reconhecer e admitir o fracasso pessoal ou profissional (BECKER, 1995; AKTOUF, 1996; BERLE, 1956).

TABELA 49

As frustrações que estão presentes na vida dos líderes

Não possui frustrações	21,43%
Morte prematura dos pais	14,29%
Possui apenas frustrações rotineiras	14,29%
Não ter acompanhado o crescimento dos filhos	7,14%
Colocou o pensamento mais cedo na empresa	7,14%
Gostaria de fazer mais do que faz	7,14%
Trabalhou em empresa que não rendeu muitos frutos	7,14%
Não ter estudado mais	7,14%
Falta de infra-estrutura da empresa onde trabalha	7,14%
A riqueza gerada é pouco reinvestida pelo corpo gerencial e funcionários	7,14%
Não respondeu	14,29%
Total	114,29%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

À medida que os dados se mostram, ratifica-se uma noção de dificuldade dos líderes em articular-se com o tradicional conteúdo de liderança. Quando questionados sobre como lidam com as frustrações (TAB. 50), verificamos que 35,71% preferiram não responder à pergunta. Talvez isso indique uma fuga ou uma dificuldade em admitir que não é tão infalível como aparenta. Para 28,57% das respostas, há uma sublimação das frustrações, seja pela fuga direta seja por transferência para outro objeto, quando se dedicam mais ao trabalho; para 21,43% das respostas, há uma busca do entendimento do que significa a frustração; já as demais respostas referem-se a recolhimento (tristeza, choro), tentativa de enxergar as conquistas alcançadas na vida e compartilhamento com outras pessoas mais próximas. Esses dados nos levam a inferir que a liderança e a frustração parecem inconciliáveis. Há indícios de que o líder não suporta ou não foi preparado para suportar os traumas das frustrações, e isso enseja a criação de um ambiente favorável e ajustável ao líder no sentido de não ser aborrecido.

TABELA 50

O modo como os líderes lidam com suas frustrações

Tentar doar-se um pouco mais para a organização, trabalha mais para esquecê-las, tenta corrigi-las	28,57%
Procura entendê-las e sensibilizar as pessoas para as causas das frustrações	21,43%
Fica triste, chora	14,29%
Tenta enxergar tudo o que conquistou	14,29%
Compartilha com os filhos	7,14%
Não respondeu	35,71%
Total	121,43%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Uma vez protegido de aborrecimentos, consideramos que nem tudo está solucionado, pelo que resolvemos analisar as manifestações de agressividade nos líderes (TAB. 51). Como

21,43% não responderam sobre a manifestação de agressividade, nos perguntamos: o que se esconde por trás desse silêncio? Por outro lado, dos 78,57% que responderam, 71,43% afirmaram que manifestam a agressividade pela externalização da ira, impaciência e intolerância, enquanto 42,86% preferem a retração, isolamento e controle da agressividade. Isso indica que não há padrões de manifestação da agressividade no comportamento dos líderes pesquisados, apesar de a literatura tradicional tentar impor características decorrentes de análises orientadas para expor apenas o que é identificado como positivo no comportamento do líder, o que pode representar mais uma dificuldade para entender a liderança.

Os dados de que dispomos indicam que o líder, no contexto da rede pesquisada, apresenta (se expõe, à medida que a entrevista evolui) um comportamento muito mais próximo daquele manifestado pelos seus subordinados (liderados) mortais, do que algo distanciado e etéreo, próximo do santificado (sagrado), do imortal, conforme Becker (1972), Aktouf (1996) e Sievers (1998).

TABELA 51

As manifestações de agressividade no comportamento dos líderes

Fica irritado, fala alto, xinga, gesticula muito, fica impaciente, torna-se intolerante	71,43%
Fica em silêncio, retrai-se, controla-se para evitar agressividade, isola-se	42,86%
Fica estressado, cobra mais resultados	14,29%
Não respondeu	21,43%
Total	150,00%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em relação aos dados apresentados na TAB.52, sobre como reconhecer um líder em organizações que se articulam em redes, não nos ateremos apenas aos números, mas também

à peculiaridade desse dados, em função da realidade vivenciada pelos líderes das redes analisadas.

TABELA 52

Como reconhecer um líder em organizações em redes

Aquele que pela capacidade de comunicação consegue ouvir, articular e é escolhido para falar em nome do grupo, pensando no coletivo: postura exemplar	50,01%
Aquele que pela capacidade de compreender e respeitar idéias de outras pessoas, consegue agregar, puxar e conduzir as pessoas para dialogarem	40,63%
Aquele que pela competência busca um resultado concreto, não se perdendo na burocracia e o sucesso do resultado decorre da consciência, conhecimento e trabalho desenvolvido	21,86%
Pelo bom senso, coerência, lucidez, imparcialidade	12,50%
Pelo comprometimento profissional íntimo com a causa da organização	6,25%
Aquele que não centraliza em si todas as funções	3,13%
Pela honestidade	3,13%
Aquele que é carismático	3,13%
Não respondeu	12,50%
Total	153,13%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O objetivo desse questionamento foi o de saber quais aspectos são externalizados pelos líderes no contexto das redes organizacionais. Verificamos que, em 50,01% das respostas, há um destaque para a capacidade de comunicar-se bem, dentro e fora da rede: não há necessidade de dominar a oratória, mas de transmitir, com fidelidade, a idéia do grupo que representa, para o que é preciso, segundo eles, uma postura exemplar, que pode ser um modelo a ser seguido pelos demais, assim como pode definir um padrão.

Ressaltamos que essa demanda por uma postura padronizada, de certo modo, foi preconizada por Peters e Waterman (1982) na tentativa de modelar o conceito da excelência, a partir de uma perspectiva norte-americana, extremamente ocidentalizada e ancorada em premissas de sentido apenas para a sociedade.

Em 40,63% das respostas, o destaque foi para a capacidade de compreender e respeitar as idéias alheias, de modo a conseguir fomentar o diálogo e assim exercer a liderança. Já em

21,86% das respostas, a ênfase esteve no alcance de resultados decorrentes da consciência, conhecimento e trabalho desenvolvido. Nesse aspecto, valoriza-se o conhecimento técnico, e na construção de uma seqüência, temos: a capacidade de comunicação; a compreensão e o respeito; o conhecimento técnico; a retomada do qualitativo em coerência, lucidez e imparcialidade; o comprometimento profissional com a causa; a descentralização; a honestidade e o carisma.

O fato de o carisma surgir em último lugar representa uma oposição ao que tem sido priorizado pela literatura sobre o carisma na liderança (CONGER, 1989; ARGYRIS, 1986). Nesse aspecto, Falco (1999) tem uma abordagem que corresponde mais a essa colocação do carisma nos dados desta pesquisa. Assim, verificamos que o contexto social demanda uma liderança específica da sua realidade, definindo que não há modelos padronizados de liderança. Ao mesmo tempo, as redes organizacionais definem uma nova forma de exercer a liderança que se forma ou é diferente daquela exercida fora das redes.

Indo além dos dados, ressaltamos o fato de que, em nenhum momento, a “visão” foi citada, e isso *per se* já delineia uma característica própria às redes analisadas e caminha numa direção contrária aos textos da literatura tradicional sobre liderança suggestionada pela economia competitiva ocidental, assim como a baixa recorrência ao termo *carisma*, o que, conforme analisamos, também contraria a literatura tradicional.

Chama-nos a atenção, nas redes organizacionais sociais e econômicas, o discurso ancorado na prática cotidiana, não havendo espaço para devaneios e ilusões. Pelo tipo de atividade desenvolvida nessas redes, o foco está na pragmaticidade das ações e seus resultados concretos. Assim sendo, não se privilegiam, no indivíduo identificado como líder, características intangíveis como “visão” e “carisma”: o privilégio recai sobre a sua capacidade de obter resultados solucionadores de problemas. Então despontam aí a competência, o

trabalho, a comunicação, a capacidade de atrair pessoas, a capacidade de ouvir e o comprometimento com a causa.

As redes organizacionais sociais se debatem, no seu dia-a-dia, com problemas sociais graves e urgentes, enquanto as redes econômicas também enfrentam dificuldades relacionadas à competição, busca de vantagem competitiva e construção de modelos alternativos. Portanto, ambas as redes buscam pessoas com capacidade de apresentar soluções.

Ainda de referência ao reconhecimento do líder em organizações envolvidas em redes, apresentamos alguns extratos de depoimentos dos líderes entrevistados, com manifestações acerca de características individuais, características interpessoais, participação, comprometimento, capacidade de ouvir, motivação, regulação de conflitos, características profissionais, objetividade, conhecimento técnico e experiência profissional.

Quando os estudos sobre liderança foram divididos em quatro estágios específicos, conforme a abordagem do tema, o primeiro deles referiu-se aos traços pessoais ou o que podemos classificar de características individuais. Nesse aspecto, os líderes entrevistados para a pesquisa acreditam na existência de características pessoais que interferem no processo da liderança, embora tendamos a acreditar que se trate mais de uma crença do que de uma realidade.

Se você juntar a coragem, que é fundamental, a competência e a ética, eu diria que você tem um líder. (Entrevistado da rede A).

Uma pessoa que conquista através do coração (...) você tem que ter a fidelidade, você tem que ter a forma de abordar as pessoas. Ninguém gosta de chicote, todo mundo gosta de carinho, gosta de amizade, gosta de sinceridade, olho no olho. (Entrevistado da rede A).

Alguém que saiba lidar com pessoas diferentes, tenha trâmite político, no sentido de ter um jogo de cintura muito grande, saiba gerenciar conflitos, e consiga levar aquela rede para um objetivo comum. Focar um objetivo, e não importa os conflitos que aconteçam, que você consiga alcançar os objetivos esperados. (Entrevistado da rede A).

Um líder que tem bom senso. Porque quando a gente fala em organizações em rede, trabalho em parceria, a gente tem que entender que tem muito jogo político, tem muita relação de poder também. (Entrevistado da rede A).

Mas acho que dou a eles liberdade total no trabalho, delego ao máximo e cobro realmente resultados. Eu acho que tenho uma atitude autoritária. Realmente eu tenho uma postura, eu sou muito firme nas minhas convicções (Entrevistado da rede B).

Ele tem que ter algumas características importantes, mas, acima de tudo, a empresa tem que ter o porte pra liderar, então eu acho muito difícil. Tem que ser uma pessoa política, que tome decisão. Sou uma pessoa que tenho posições muito firmes e pra me convencer é muito difícil apesar de eu delegar bastante (Entrevistado da rede B).

É claro que eu tinha uma liderança muito forte. O caráter você vem trazendo no trajeto, você não constrói de um dia para o outro. Não adianta você pegar uma pessoa nova e colocar numa função e já achar que ela vai criar uma liderança, vai ser difícil, ela tem que ir demonstrando isso gradualmente (Entrevistado da rede B).

Assim como as características pessoais, destacam-se também as características interpessoais que se referem ao modo como os líderes conduzem as interações com seus liderados, pares e superiores hierárquicos.

Estar-se comunicando com todos, não ter diferença entre meus colegas de trabalho, (sem importar o cargo que ele exerce), mas tem que ser todo mundo igual. (Entrevistado da rede A).

Um líder tem que ter a capacidade de se expor: o líder aparece muito. A capacidade primeira é essa. A outra é a honestidade do propósito e a confiança que ele inspira no grupo (Entrevistado da rede B).

Ainda quanto às características, requer-se do líder maleabilidade para tratar com os interlocutores, visando, inclusive, a um equilíbrio da correlação de forças no jogo político que se estrutura e acontece no interior das redes, utilizando-se da democracia e do conhecimento, como elementos que auxiliarão no alcance dos objetivos.

Uma liderança num trabalho de rede tem que, com certeza, fazer um exercício muito maior de democracia e de conseguir congregar várias idéias e de conseguir administrar esse conjunto. (Entrevistado da rede A).

Um líder participa na sociedade em que vive, assim como está entre nós, circula. As lideranças são percebidas na medida em que mostra algum conhecimento que as pessoas entendem como correto, ou alguma habilidade que as pessoas entendem como sendo consistente na apresentação dela (Entrevistado da rede B).

Quando se referem a uma atuação em contexto de redes de organizações sociais ou econômicas, vem à tona uma discussão sutil sobre a participação, um elemento que auxilia ou prejudica o exercício da liderança, dependendo do objetivo e alcance que se pretenda com ele. Sendo que refletir sobre participação, sobretudo no ambiente de redes organizacionais, implica abrir um espaço substancial para inserir uma análise rigorosa do tema, visto que a participação deveria ser um item imprescindível na formação e exercício da liderança, porque assim poderíamos ter líderes mais comprometidos com causas não apenas restritas ao seu *ethos*.

É uma busca permanente que a gente faz, de evitar que as minhas intervenções, simplesmente, definam o rumo da instituição. É tentar compreender quem é esse sujeito que está aqui; dar a eles conhecimentos que propiciem estabelecer uma relação de liderança. (Entrevistado da rede A).

A participação é conseguir envolver outras organizações que estão na rede, de maneira que todo mundo contribua sem que essa pessoa tenha o poder de mando naquela... a liderança é feita muito mais pela competência. (Entrevistado da rede A).

A partir do momento em que as pessoas têm acesso a uma certa informação, elas começam a participar um pouco mais, aceitam participar de comissões com mais frequência. Agora eu não posso negar que a existência de algumas pessoas em determinados lugares muda a história. Isso aí não tem jeito. (Entrevistado da rede A).

Então a gente sempre procura fazer com que todos participem, para que, com isso, a gente possa ter possibilidade de buscar, usar a criatividade das pessoas e estimulá-las a isso. Então eu fiz com que eles participassem, embora eu não me ausentasse dessas participações, estaria com eles (Entrevistado da rede B).

Conforme comentamos anteriormente, a participação poderia ser melhor contemplada no trato da liderança, sob pena de forjarmos líderes descompromissados com o ambiente em que atuam, posto que a prática será destituída de legitimidade para os demais membros, o que é reforçado por um depoimento de um entrevistado da rede A: “eu acho que as pessoas me vêem como uma pessoa comprometida”. Ao mesmo tempo em que isso pode acontecer, os entrevistados, em algumas vezes, citaram o comprometimento como um aspecto a ser

considerado como relevante no contexto das redes e fora delas, no sentido de realizar o objetivo comum a todos os integrantes daquela rede.

Na minha visão, a liderança se destaca na medida em que as pessoas começam a se preocupar não só com a sua empresa, a sua organização, mas estar sempre preocupado com o bem-estar de todos, ou seja, quando começam a incorporar e abraçar a bandeira de todos e defendê-la da exposição na luta dos interesses comuns (Entrevistado da rede B).

Acreditamos que a capacidade de ouvir poderia muito bem estar associada às características individuais, porém os líderes entrevistados a destacavam como de fosse algo descolado, atribuindo-lhe uma dimensão superior à própria individualidade. Isso pode indicar uma percepção de que o exercício da liderança não tem como acontecer sem a premissa básica de saber ouvir para “reinar”.

Mas acima de tudo tem essa disposição de escutar os diferentes posicionamentos, esses diferentes atores. (Entrevistado da rede A).

Eu procuro ouvir muito aquelas pessoas que estão trabalhando comigo. Procuro entender as opiniões deles, mesmo tendo claro que tem momento que a definição é minha, que a decisão é da coordenação. (Entrevistado da rede A).

Estou tentando treinar mais ouvir as pessoas. Porque eu acho que as pessoas que ocupam papel de coordenação elas têm que aprender a ouvir muito, e aprender a ouvir não é fácil. (Entrevistado da rede A).

Escutar, não é a toa que se escreve com “E” maiúsculo, nós somos uma única boca e dois ouvidos, então nós temos que saber ouvir, escutar, prestar atenção naquilo que as pessoas têm a transmitir para a gente (Entrevistado da rede B).

Ouvir. Saber ouvir é uma característica fundamental. Um líder tem que se lembrar disso. E as próprias manifestações que você faz junto a comunidade pra atender as demandas e expectativas têm que ser muito bem posicionadas (Entrevistado da rede B).

O debate sobre a motivação não está exaurido e esse tema não passa ao largo da liderança, sobretudo porque a forma de trabalhar com a motivação não difere muito do que temos nas organizações fora de redes: a perspectiva é sempre a de que o subordinado (liderado) precisa ser motivado: é o mesmo que considerá-lo incapaz de definir o seu próprio

destino . Aqui, em redes, verificamos que a prática da liderança não se diferencia desse padrão, e que a imagem que se tem da motivação pode conduzir a decisões perigosas para a organização, em virtude desconhecimento de como tratar esse desafio.

Os líderes vão ser aqueles que vão puxar todo o evento, vamos dizer assim. (...) exercem influência sobre as outras [pessoas], são capazes de contagiar, de motivar essas outras pessoas. (Entrevistado da rede A).

(...) o líder é aquela pessoa que tem condição de motivar as pessoas e fazer com que, especialmente no setor público, as coisas não se percam no meio de tanta burocracia (Entrevistado da rede A).

Eu sou uma pessoa muito feliz com o que faço. Procuo estar realizado naquilo que eu faço. Eu busco sempre fazer com que a minha equipe esteja sempre muito motivada (Entrevistado da rede B).

A regulação dos conflitos tem-se revelado com um dos vários desafios a serem enfrentados pelos líderes no contexto das redes organizacionais, onde também há uma diversidade cultural que exige uma nova forma de conduzir as relações interpessoais, pelo fato de que, diferentemente do que ocorre com as organizações que estão fora de contextos de redes, é preciso construir argumentos capazes de seduzir os diversos interlocutores que também se apresentam como líderes.

Influência para mim, não é meramente você impor as suas idéias, mas você saber colocar as suas idéias na hora certa e saber ouvir, interpretar e saber implantar a idéia de outros. (...) O líder é aquele que consegue ter bom senso pra poder lidar com esses conflitos do dia-a-dia e que tenta não fazer disso uma coisa pessoal. Não tenta fazer dessas relações uma coisa pessoal. (Entrevistado da rede A).

O universo profissional dos líderes interfere na forma como ele é percebido pelos membros da comunidade à qual pertence e tem-se tornado um elemento essencialmente diferenciador na distinção de quem assumirá uma posição de liderança, haja vista que o ambiente das redes é pouco sensível a abordagens subjetivas como o carisma.

Eu sou uma pessoa que tem um nível de relação também muito subjetiva com os membros dessa organização. Isso me dá também facilidade pra intervir nos momentos que eu acho que eu devo intervir. (Entrevistado da rede A).

As grandes lideranças são aquelas que têm um planejamento estratégico, têm competência em realização, têm coragem acima de tudo e ética. (Entrevistado da rede A).

Eu acho que nenhum de nós, como líderes, tem direito de participar de alguma coisa sem ter assunto, e não devemos ficar quietos não, temos a experiência, temos visão, e a liderança aparece nisso também (Entrevistado da rede B).

Eu acho que o líder tem que ser uma pessoa que tenha boas idéias. Eu não concordo que tenha que ser da grande empresa, que precisa querer ser líder. Idéias, visão de todo, acho que isso é importante, porque ele pode tá na menor empresa do Pólo e ter uma visão muito maior, mais abrangente de ganhos pra comunidade do Pólo, as comunidades vizinhas. Esse é o grande líder (Entrevistado da rede B).

A objetividade no trato das coisas e dos interesses das redes funciona de modo a propiciar flexibilidade, agilidade, respostas rápidas e alcance de resultados concretos, visando maximizar o tempo, os laços de relacionamentos pessoais, profissionais e comerciais. Segundo Granovetter (1983) esses laços de podem ser frágeis, na medida em que são passíveis de rompimento no momento desejado, bem como são dotados de força suficiente para manter a rede, em função da qualidade das relações que os construiu.

A gente tem que saber como contornar isso de uma maneira que leve aos objetivos. Tem que trabalhar sempre visando àquilo que a gente está querendo. (Entrevistado da rede A).

Nós escolhemos a educação ambiental como a nossa bandeira, como a nossa sustentação, de maneira que a gente promove contínuas modificações no ambiente que nós estamos mudando, que nós estamos transitando, nós estamos atuando de maneira a criar oportunidades, agregar valor na cadeia, agregar valor ao nosso produto, seja por serviço, seja pela própria qualificação do nosso produto (Entrevistado da rede B).

Conforme comentamos anteriormente, nas redes organizacionais o espaço para o carisma é escasso, porque há um privilégio e valorização do conhecimento técnico e científico sobre aspectos, por vezes, essencialmente subjetivos. Nas redes pesquisadas, verificamos o líder não pode, jamais, negligenciar a atualização profissional, as transformações sociais, tampouco o fluxo de informações e diálogos na organização. Esses aspectos não se

restringem apenas aos líderes em redes, porém a manifestação deles, nessas redes que pesquisamos é salutar.

É preciso ter um entendimento sobre determinado assunto, mas esse entendimento, obviamente, não tem que ser acadêmico ou do tipo de graduação. Mas ele tem que ter um interesse, uma compreensão sobre aquilo em que ele está atuando. (Entrevistado da rede A).

Em rede, um líder tem que estar sempre preocupado em se atualizar. Esse líder tem que sempre ter a humildade e a disposição para estar sempre aprendendo. (Entrevistado da rede A).

Então, nesse ponto de gestão principalmente, não nessa questão de liderança, eu nunca li nenhum livro sobre o que é liderança; o que é ser líder? Nada disso, mas eu acho que toda essa gestão mais moderna, que foi sendo desenvolvida, eu sempre procurei ler, não o livro inteiro também, mas aqueles tópicos que venham a me ajudar. Então, nesse ponto, eu estou em constante mudança (Entrevistado da rede B).

A gente sempre procura o diálogo, mostrar o nosso ponto de vista: se você sempre tá pautado na ética, na transparência, no bem, você pode ter erro, ninguém é perfeito; a organização pode ter cometido um vacilo, mas o vacilo nunca foi causado pelo engodo, não foi intencional, foi por uma falha e, a partir dessa falha, você deve buscar e construir algo melhor para você construir uma empresa melhor, baseado num erro do passado (Entrevistado da rede B).

A experiência profissional é um aspecto muito priorizado no contexto das redes organizacionais, sobretudo nas redes sociais, que valorizam também a capacidade de articulação política adquirida com a experiência. No contexto das redes econômicas, a experiência profissional tem destaque, em função dos valores que agrega à organização e à rede, principalmente no que se refere à oportunidade. Essa preocupação com a formação profissional reforça a análise anterior de que o carisma não consegue o espaço desejado no contexto das redes organizacionais.

Você tem que estar bem articulado, ter um bom poder de articulação e com um trânsito até político, às vezes. Não adianta você ter só a parte técnica, você também tem que ter um bom jogo de cintura. (Entrevistado da rede A).

Tenho dez anos de organização... eu fui chefe... eu fui professor, chefe de departamento e agora coordenador especial... Então a liderança vem no sentido de conduzir o processo, pelo fato da minha experiência ser consagrada em cima daquilo que as pessoas me procuram. (Entrevistado da rede A).

Eu procuro enxergar as oportunidades... eu posso até sistematizar algumas coisas pra tomar uma decisão (Entrevistado da rede B).

Essas manifestações acerca de como se reconhece um líder, em contexto de redes organizacionais, refletem bem a variedade de especificidades que envolve a rede. A oscilação é perene em todo o tempo, por haver ainda uma incerteza do que efetivamente trata uma rede de organizações, pois o terreno ainda é escorregadio. Assim sendo, torna-se mais desafiador para os líderes conseguirem alcançar, eficazmente, modos menos traumáticos para exercer a liderança.

8.1 A realidade da liderança no contexto das redes organizacionais pesquisadas

Nesta seção sobre o exercício da liderança nas redes organizacionais, visamos a analisar o perfil do líder, os requisitos a serem preenchidos para o desempenho de seu papel, o que a organização faz para formar um líder, as dificuldades para o exercício da liderança, a concepção dos líderes sobre o que é ser líder no contexto das redes.

Na análise do perfil do líder em rede, conforme os dados da TAB. 53, 43,75% das respostas apresentam como perfil de liderança o do indivíduo que tem conhecimento e é competente dentro da sua atuação profissional. Isso indica e ratifica a noção do domínio técnico. Em 37,51% das respostas, destaca-se também a capacidade de ouvir os posicionamentos diferentes, visando a uma gestão conjunta e democrática. Para 21,88% das respostas, o caráter de honestidade, confiança e imparcialidade constitui um elemento forte na definição do perfil do líder em redes. Além disso, 15,63% das respostas inclinaram-se para a preocupação do líder com aspectos como trabalho e emprego.

As demais respostas situaram-se em diversos campos, não apresentando nenhum predomínio em relação aos outros. Porém consideramos interessantes duas respostas: “aquele

que tem capacidade de planejar em rede” e que só é líder quem está numa empresa líder. A primeira, 12,5%, evidencia que, num contexto de redes, há a importância de desenvolver trabalho em parcerias. Já a segunda, apenas 3,13%, surpreende pela clareza com que explicita a falibilidade da noção de liderança, podendo dizer que ela deriva do processo de produção ou que se caracteriza como algo mitológico, falso.

O perfil do líder em redes, apresentado pelos dados, indica um líder em posição de determinar todos da organização, por ter sido erigido como um “ser” acima de tudo e de todos. Apresentam, também, um perfil de líder que se constrói no decorrer do processo de desenvolvimento da liderança. Importante salientar a presença maciça dos verbos “ser”, “ter” e “saber”, o que ratifica a idéia da liderança orientada pelo traço, do predeterminado.

TABELA 53

O perfil do líder em rede

Aquele que entende do assunto e é competente	43,75%
Disposição de escutar diferentes idéias; gerenciar democraticamente; trabalha em conjunto; é solidário	37,51%
Conduta exemplar, imparcial, de confiança, honesta, capacidade de julgamento, visão do todo	21,88%
Aquele que compromete-se com o trabalho, preocupa-se com o emprego	15,63%
Aquele que tem capacidade de coordenar e planejar em rede	12,50%
Aquele que tem pensamento ágil e sabe negociar	9,38%
Aquele que comunica-se	6,25%
Aquele que é corajoso	3,13%
Aquele que é carismático, respeitado, admirado	3,13%
"O indivíduo não é líder se não está em uma empresa líder"	3,13%
Aquele que nasceu vocacionado para exercer um comando	3,13%
Não respondeu	3,13%
Total	162,55%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Dado esse perfil do líder em rede, buscamos identificar os requisitos necessários para se tornar um líder em redes, sendo que sobre os requisitos necessários para ser líder em organização em rede, 46,88% das respostas afirmaram que é importante ter o conhecimento, o

preparo, a estrutura emocional, o questionamento e ter uma posição, uma conjunção do racional e emocional; 25% das respostas indicaram que é necessário disponibilidade, amor e solidariedade; 18,75% das respostas acreditam também que a disposição para um sistema de autogestão democrática e participativa seja um elemento importante para se tornar um líder em redes. Enquanto isso, 15,63% das respostas relacionaram a liderança aos aspectos administrativos de planejar, organizar, dirigir e controlar. Somente 12,50% indicaram visão e clareza de idéias, e isso reforça a nossa idéia de que a visão está mais identificada a algo mítico que a uma realidade concreta. Nas demais respostas, há uma variedade equilibrada de requisitos, sem grandes diferenças percentuais que sejam significativas. É possível sinalizar que a expectativa das pessoas localiza-se na esfera do líder bom, cujas relações com seus subordinados possa conduzir a um sentido de adoração também nesse contexto de redes.

TABELA 54

Os requisitos para ser líder em organizações em rede

Ter conhecimento, preparo, estrutura emocional, questionamentos, posição, competência	46,88%
Ter disponibilidade, amor, solidariedade, fazer sacrifício	25,00%
Fazer uma autogestão participativa, imperativa, democrática e bom senso	18,75%
Saber planejar, controlar, organizar, equilibrar, transparecer	15,63%
Ter clareza de idéias, visão macro	12,50%
Ter espírito de liderança, vocação	12,50%
Ter dinamismo	6,25%
Saber escutar	6,25%
Ter responsabilidade	6,25%
Saber comunicar-se	6,25%
Ter senso de justiça, humildade e simplicidade	6,25%
Ser parceiro	3,13%
Compreender o momento	3,13%
Ter tranqüilidade	3,13%
Ter interesse, envolvimento	3,13%
Ser sugestivo	3,13%
Ter ética	3,13%
Ter determinação	3,13%
Saber articular: jogo de cintura	3,13%
Ser carismático	3,13%
A origem da pessoa pode torná-la um líder	3,13%
Ser legitimado pelo que está representando	3,13%
Não respondeu	21,88%
Total	218,82%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em complemento aos requisitos para ser líder em rede, investigamos como a organização prepara o indivíduo para que este seja um líder em rede (TAB. 55). Segundo 50% das respostas, a preparação passa por uma formação tradicional, institucional, formal e técnica (cursos, seminários, participação em eventos, treinamentos e estágios), significando tudo isso um privilégio do racional sobre o emocional, visando sobretudo à obtenção de resultados positivos e quantitativos, pois seria importante analisar o conteúdo desses treinamentos no sentido de verificar o nível de adestramento baseado na visão tradicional da liderança, principalmente para o mercado capitalista competitivo. Para 15,63% das respostas, a organização valoriza a experiência adquirida ao longo dos anos, sendo que 12,50% das

respostas informam que a organização tem com prática delegar responsabilidades, acreditando que o indivíduo possa exercer ou aprender a exercer a liderança.

Podemos perceber que a formação fornecida decorre mais de uma necessidade instrumental racional, do que uma decisão de treinamento específico para capacitar ao exercício da liderança em rede.

TABELA 55

O que a organização faz para formar um líder em rede

Cursos, seminários, participação em eventos, treinamentos	50,00%
Através de prática e vivência pessoal	15,63%
Delega responsabilidades e oferece condições para as pessoas praticarem a liderança	12,50%
Nada	9,38%
Estágios	3,13%
Dita normas	3,13%
Não respondeu	3,13%
Total	112,50%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Observamos que o ambiente de redes tem-se caracterizado por novidades e desafios aos seus integrantes. Por isso questionamos sobre as dificuldades para o exercício da liderança em redes. Na identificação dessas dificuldades, 37,50% das respostas contidas na TAB. 56 ressaltaram as divergências de opiniões, pensamentos, conceitos e pontos de vistas como aspectos que dificultam o exercício da liderança em redes. Para 12,50%, as dificuldades para trabalhar em equipe têm implicações fortes nas redes, apesar da possibilidade de ampliação da participação, porém acreditam que falta uma formação cultural para isso. Em 9,38% das respostas, manifestaram dificuldades relacionadas à falta de comprometimento, democracia e espírito de rede; outros 9,38% de respostas referiram-se à falta do conhecimento do conceito de rede, sendo que isso impede também o conhecimento do objetivo da rede.

As demais dificuldades sinalizadas complementam e, ao mesmo tempo, reforçam a idéia do exercício da liderança centrada em um indivíduo, mesmo num contexto de redes, e, mais ainda, com características hedonistas – por causa da busca do prazer no exercício da liderança – e narcisistas, pelo culto ao ego a partir de si e do outro.

Esses aspectos ainda são fortes em virtude da novidade do fenômeno das redes no contexto das organizações envolvidas com dimensões econômicas, pois, no espaço das redes sociais, estes últimos ainda não se manifestaram de forma clara. Acreditamos, porém, que a tendência é a de apresentar as mesmas características quando consolidarem a noção de redes, o que fomentará uma conjuntura institucionalizada e com conseqüências para a forma de exercer a liderança. Deste modo, o risco é de, no futuro, as redes não constituírem um elemento alternativo, e sim um contexto de amarras, seletivo e excludente, constituído de poucos.

TABELA 56

As dificuldades para a liderança em rede

Divergências de opiniões, conceitos, pensamentos, pontos de vista	37,50%
As pessoas não são formadas para trabalhar em equipe	12,50%
Quando falta comprometimento, democracia e espírito de rede	9,38%
Dificuldade operacional de conseguir garantir a agenda dos acordos	6,25%
Manter-se motivado para liderar pessoas capacitadas	6,25%
Pessoas que não compreendem ou não acreditam no trabalho	6,25%
As relações de poder que dificultam a autonomia e a definição do papel de cada pessoa no processo	6,25%
As pessoas são formadas para dominar a equipe e fazer disso um trampolim	6,25%
Falta de formalização e paciência para melhorar o processo decisório	6,25%
A postura comodista de ficar simplesmente cumprindo ordens	3,13%
Vaidades	3,13%
O trabalho se torna lento	3,13%
Falta de conceito de rede	3,13%
Ser obrigado a concordar para ficar no grupo	3,13%
Dificuldade de ouvir e ponderar opiniões	3,13%
Não respondeu	18,75%
Total	140,62%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Observamos que alguns entrevistados manifestaram inquietação em relação à ausência de um conceito do que significa rede. Em outro momento, destacou-se o incômodo de ter que concordar para poder manter-se no grupo. Como consequência, há um acirramento em determinados momentos da dificuldade de lidar com o processo de incluir, sobretudo quando se trata da rede constituída pela Asmare, por estar inserida numa sociedade que exclui alguns membros de participarem dela.

Essa situação nos lembra a afirmação de Nunes (1999) de que é necessário desenvolver uma pedagogia da participação que atinja sobretudo as camadas mais excluídas, desde que sejam enfrentados três problemas específicos: primeiro, os mecanismos objetivos e subjetivos que impedem o envolvimento de pessoas pobres e de baixa escolaridade em processos participativos; segundo, as dificuldades do diálogo entre os animadores do processo participativo (muitas vezes oriundos do corpo de funcionários municipais e de instituições de nível superior e os habitantes devido à tradição da relação hierárquica e de dependência entre a elite e o povo. Nesse tópico consideramos que as dificuldades se colocam muito mais pelo distanciamento em relação às realidades vividas por cada uma das classes, são lógicas diferenciadas; e terceiro, as dificuldades inerentes ao processo em si resultantes das duas anteriores e também dos conflitos surgidos na consolidação de líderes e o amadurecimento do grupo enquanto agentes ativos.

Por fim, a autora acredita que a cidadania decorre da vontade pessoal e coletiva, assim como o vivenciar a cidadania depende da existência de líderes, cuja consciência esteja voltada para a consolidação de uma pedagogia da participação. Acrescentamos que esse processo deve ser precedido de uma transformação dos valores na geração de líderes, pois assim terão melhores condições para auxiliar na implantação da participação.

Adicionalmente ao que já foi dito e apresentado sobre liderança no contexto de redes, perguntamos o que os líderes entrevistados gostariam de comentar e que não havia sido perguntado (TAB. 57). Assim, em 62,50% das respostas, consideraram que o líder na rede deve ser alguém que inspire confiança, respeito, tenha carisma, princípios de justiça e reconhecimento. Nesse grupo de respostas, há uma inclinação para a elevação do líder ao patamar de superioridade em relação aos subordinados, como alguém que deve ser reverenciado.

Em seguida, destacam-se outras dimensões como honestidade, trabalho em equipe, paciência, flexibilidade, atualização profissional, competência, intervenção na realidade, ouvir as diferenças, trâmite político, objetividade, transparência, sedução e democracia. Essas características colocam o líder em uma posição mais próxima do indivíduo normal, pelo fato de reconhecer a existência inclusive de subordinação em relação à organização para a qual trabalha. Apesar disso, há uma percepção tradicional, no fato de o líder estar identificado ao sobrenatural, necessitando sair desse estado etéreo e passar a viver como os outros mortais, mesmo porque a imortalidade ainda não se apresenta como algo concreto, pois se realiza no simbólico, mas tende a desaparecer no tempo, caso os seguidores não incorporem os valores mitificados.

TABELA 57

Os comentários adicionais sobre 'ser' líder nas organizações em redes

Inspira confiança, respeito, carisma, princípio de justiça e reconhecimento	62,50%
Deve ajudar a desenvolver pessoas, trabalhar em equipe, ensinar e ser humilde	31,25%
Integrar-se, ter paciência e força de vontade	31,25%
Necessidade de percepção global, flexibilidade para mudanças, autodesenvolvimento e disciplina	31,25%
Estar preocupado em se atualizar, ter disposição para aprender e possuir ampla visão do trabalho	25,00%
Intervir diretamente na realidade e possuir ampla possibilidade de percebê-la	25,00%
Saber comunicar-se, ouvir e criar entendimento	25,00%
Saber lidar com pessoas diferentes e gostar de pessoas para ter trâmite político, jogo de cintura, saber gerenciar conflitos, atuar, fazer lobby, mas sem capitalizar	12,50%
Ter motivação e competência	12,50%
Focar um objetivo, organizar, planejar e alcança-lo	6,25%
Líderes são natos	6,25%
Ser transparente	6,25%
Conseguir seduzir	3,13%
Ser democrático	3,13%
Não respondeu	14,29%
Total	200,00%

FONTE - Entrevistas

NOTA – A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Esses dados evidenciaram que a liderança, na prática, apresenta um discurso que por vezes destoa e por vezes caminha no mesmo sentido do que está proposto pela teoria a seu respeito. Entretanto, verificamos que, no ambiente de redes de organizações, a liderança sofre algum revés, quando se trata de responder a demandas particulares desse ambiente rico em inovações e desafios, os quais sugerem uma liderança mais compartilhada que individualizada. Assim sendo, é possível que o contexto social demande, e de certo modo, imponha o tipo de liderança ao qual deseja estar submetido.

CAPÍTULO 9

CONSIDERAÇÕES FINAIS PARA UMA CONTINUIDADE

O homem [...] deveria se considerar não como separado e destacado de tudo, mas sim como um cidadão do mundo, um membro da vasta comunidade da natureza [...], dentro do interesse desta grande comunidade, ele deveria a todo instante estar pronto a sacrificar seu próprio pequeno interesse (SMITH, 1975).

A motivação para escrever esta tese estava em responder a uma questão, evidenciada logo quando nos dispusemos a estudar a liderança no contexto das redes organizacionais, qual seja, a de esclarecer como se articulam o discurso, a prática e o desenvolvimento da liderança no contexto de redes organizacionais, tendo-se como base que a racionalidade predominante é a instrumental.

Para isso, propusemo-nos a apresentar uma análise diferenciada da liderança, sobretudo num ambiente de redes organizacionais, ao tentar incorporar leituras de outras áreas do conhecimento, dada a nossa insatisfação em relação à literatura tradicional sobre liderança,

oriunda sobretudo da sociedade norte-americana (Estados Unidos), cujos textos apresentam dificuldades para se incorporar à cultura local dos países periféricos.

Na pesquisa que fundamenta esta tese, na qual buscamos entender o discurso e as práticas da liderança num contexto de redes organizacionais, percebemos que se trata de um ambiente ainda em fase de construção, inacabado, portanto, no formato, na proposta e na estrutura.

Trata-se de um contexto de múltiplas facetas – e aqui não conseguimos contemplar todas (para o bem ou para o mal) –, mas o fato é que, nas redes, os discursos e as práticas evidenciados pelos dados apresentam diferenças e semelhanças em relação ao conteúdo da literatura sobre elas, assim como apresentam novas informações sobre um terreno frágil em decorrência da fluidez dos relacionamentos entre os indivíduos perante os conflitos, interesses e relações de poder.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, buscamos, inicialmente, apoio teórico na literatura tradicional de redes e liderança, em seguida ancoramo-nos em uma literatura transversal – antropologia (CHILDE, ELIADE, CANETTI), simbolismo (AKTOUF, SIEVERS, TURNER, BERLE), psicologia (FREUD, ROZITCHNER, ARAUJO, ENRIQUEZ, AUBERT e GAULEJAC, BECKER, LINS, KLEIN), sociologia (WEBER, MANNHEIM, MARCUSE, MAUSS, DEVEREUX, CHANLAT, BURREL e MORGAN, ALDRICH), filosofia (HABERMAS, ARISTÓTELES, BAUDRILLARD), entre outras, no sentido de construir um aparato crítico à ideologia hegemônica da liderança, a partir de dois fios condutores decorrentes da contradição do líder e do desejo de cooperação no terreno das organizações econômicas com sua racionalidade instrumental e a das organizações sociais com sua racionalidade, pretensamente substantiva.

As diferentes racionalidades, substantiva e instrumental, manifestadas pelos líderes entrevistados nessas redes pesquisadas, apresentam-se de modo implícito e interferem no

entendimento do fenômeno das redes. Não há como descartar, em um contexto tão plural como esse, as disputas entre a racionalidade instrumental, representada pela arquitetura da economia neoliberal na busca de um modelo produtivista (que no caso da rede econômica constitui-se na lucratividade) e a racionalidade substantiva, configurada pelo resgate do indivíduo na sua plenitude como ser humano, conforme as pretensões da rede social.

Ao longo da pesquisa, verificamos que, no início da formação da rede, os indivíduos identificados como líderes apresentavam atitudes e comportamentos qualificados como humildes em relação aos objetivos da rede. Esses líderes buscavam constantemente a harmonia dos interesses, entendiam os conflitos como desafios positivos, eliminavam ou reduziam a hierarquia, contemplavam a inclusão e submetiam os interesses pessoais aos interesses do grupo, rede ou parceria, desde que não os eliminassem como indivíduos.

Mas, à medida que adquirem experiência, esses líderes aumentam o campo de influência em virtude do poder oriundo da experiência e do conhecimento. A manutenção da fidelidade ao espírito inicial da rede revela-se desafiadora, porque a continuidade das redes organizacionais depende basicamente do respeito ao outro, da construção da cidadania e da compreensão da diversidade que as cerca.

O termo *rede* é uma metáfora que foi apropriada para representar um conceito sobre arranjos sociais ou organizacionais, com o objetivo de solucionar problemas comuns aos envolvidos. Porém, no caso específico das redes organizacionais, há uma inadequação do uso da metáfora pelo caráter institucionalizador que se instala após o período de estruturação e organização da rede, e assim a noção de redes desaparece, principalmente por desconsiderar a desterritorialidade (a capacidade de criar novos caminhos, novos laços inesperados e não programados), como sugere o rizoma deleuziano e conforme evidenciou-se nos dados referentes aos tipos de relações nas redes.

A metáfora da rede também visa a melhorar a compreensão dos novos arranjos organizacionais e interorganizacionais, mas precisamos estar atentos para a condição de que o termo *rede*, do latim *rete*, significa o entrelaçamento de fios e outros materiais de formatos correlatos, e é utilizado como cilada ou armadilha para apanhar todo tipo de caça ou pesca, originando o ditado “cair na rede” como “deixar-se apanhar ou envolver de tal forma que se torna difícil desvencilhar-se” (FERREIRA, 1996, s.v. *rede*).

Seguindo o raciocínio do uso metafórico, podemos afirmar que as redes organizacionais funcionam como um instrumento estratégico em duplo sentido: o primeiro, quando emite o “canto da sereia” de promessa do equilíbrio e da estabilidade tão almejados; segundo, ao mostrar a real face quando limita o movimento de seus elementos pelo amálgama das regras de adesão e outros compromissos, isso ocorre quando os componentes da rede chamam à atenção ou reenquadram aqueles que tentam agir ou estejam agindo em dissonância com o que foi estabelecido pela rede. Não é demais lembrar o fato de as redes organizacionais poderem funcionar como armadilha, com o objetivo de manipular as intenções de indivíduos desprevenidos, e isso significa um uso vulgarizado dessa metáfora.

Em relação à liderança, sobretudo no que se refere a sua distribuição por todos os membros da rede, lembramos os fatos relatados por Canetti (1995) sobre a escolha de reis em tribos africanas, decorrente de decisão tomada por um conselho de anciãos, sendo que, em seguida, o futuro rei passa por um ritual, no qual é submetido a todo tipo de humilhação e sofrimento perante a sua comunidade, para “pagar” pelos erros cometidos pelo rei morto. Nessas tribos, não há a possibilidade de rei deposto, e sim a de rei morto de modo natural ou por não satisfazer as necessidades da tribo. Se ocorre uma seca, por exemplo, isso é de responsabilidade do rei; se a colheita é ruim, isso é culpa do rei; se há fome na tribo, isso é culpa do rei; enfim, todas as mazelas sofridas pela tribo são de responsabilidade do rei, e por tudo isso ele pode ser morto, escolhendo-se outro imediatamente. Nesse caso, parece não

haver um grande interesse em ser o rei (líder) da tribo uma vez que será responsabilizado e punido pelas desventuras que a atinjam, embora possamos acreditar que, mesmo “não querendo”, essa liderança é desejada e buscada de algum modo, sendo emitidos sinais que “induzem” a escolha. Logo, não se trata de algo tão ao acaso como se costuma acreditar ou que está cristalizado na literatura.

Diferentemente do que ocorre nessas tribos africanas, não percebemos a mesma intensidade, no ambiente organizacional ocidental civilizado, em relação à atribuição de responsabilidades. Nesses contextos, a busca da liderança a ser exercida por um indivíduo é fonte de grandes embates, na disputa pelo poder, sobretudo pelo simples fato de que a responsabilização ou punição pelos erros e improbidades cometidas pelos líderes, não alcança a mesma intensidade daquelas das tribos africanas, embora existam vários mecanismos que levam ao sacrifício da vida psicológica como forma de punição, conforme relatados por Hirigoyen (1999).

A ausência de um processo transparente de escolha dos líderes, de culpabilização e a quase certeza da não-punição fornece a esses líderes a munição suficiente para abusar da ironia e do sadismo com os seus subordinados, o que constitui uma violência muitas vezes institucionalizada pelo uso das normas, leis e recursos estabelecidos nas organizações públicas, privadas e sociais.

Para poder revestir de “legitimidade” a liderança exercida, a literatura indica que os líderes costumam utilizar-se do carisma e da autoridade burocrática. Por outro lado, percebemos que exacerbam no narcisismo e podem neurotizar seus ambientes. O carisma, rotineiramente, está relacionado à divinização do indivíduo que o detém, ancorado em três corpos: o espiritual, o político e o físico, articulando propriedade mágicas a políticas pragmáticas (FALCO, 1999). Porém essa superestrutura num só corpo, que funciona como *locus* para uma batalha entre sagrado e profano, possibilita a emergência da tragédia, pois o

líder carismático somente consegue espaço no surgimento da desordem, quando não há equilíbrio emocional para fazer distinção entre o bem e o mal.

Dessa forma, essas observações nos levaram a crer que o alcance do objetivo geral desta tese somente seria possível a partir da realização de um enfoque multidisciplinar, tal como foi enunciado por alguns dos seus objetivos específicos.

O discurso da liderança, tradicionalmente construído dentro da sociedade norte-americana (EUA), tem apresentado sérias distorções, depois de analisado o seu conteúdo: trata-se de uma literatura que propõe, aplica, defende e reforça uma idéia do líder herói, mitificado pelos seus atos no interior das organizações, conduzido a uma incessante busca do sucesso.

Tal situação, em alguns momentos, não foi muito diferente daquelas vivenciadas pelos líderes que entrevistamos. Quando analisamos o discurso da liderança dos nossos entrevistados, percebemos haver alguma distância entre a teoria e a prática no cotidiano das organizações, principalmente quando pertencentes a redes organizacionais, sobretudo no que se refere às condições que levam ao exercício da liderança. Por isso, entendemos que haveria necessidade de realizar "um diálogo" entre diversos ramos das ciências humanas e sociais (sociologia, antropologia, psicologia e simbolismo), no sentido de abordar outras facetas da liderança obscurecidas pela literatura contemporânea.

As contribuições que encontramos nessas ciências nos possibilitaram entender que a prática da liderança e sua teoria são passíveis de construção a partir de um diálogo com outros ramos do conhecimento. A sociologia nos ajudou a entender que a liderança está mais próxima de ser um fato social do que uma realidade incontestável e imprescindível. Os mitos criados em torno da liderança ou do líder têm forjado uma situação possivelmente falsa, uma vez que o processo de construção da liderança tem-se pautado pela ilusão de que é possível alcançar a imortalidade via mortificação dos seus subordinados, caracterizada, por vezes, pela

ausência de sensibilidade às reais demandas dos seguidores, como, por exemplo, a participação nas decisões sobre os rumos das organizações, ou pela exacerbação do modelo de um super-homem capaz de realizar todas as coisas que chegam ao seu alcance.

Pela antropologia evolucionista, compreendemos que, no seu processo evolutivo, o homem partiu de uma relação de cooperação e participação para outra de competição e exclusão, em decorrência da hierarquia resultante do patriarcado recém-instalado, em face das surgimento da propriedade privada.

Os aspectos psicológicos e simbólicos misturam-se concomitantemente no processo de construção da liderança. Aspectos relacionados a narcisismo, carisma, busca da imortalidade, assim como as manifestações do complexo de Édipo apresentam-se ao mesmo instante que as representações simbólicas, como ícones, rituais, aparências, entre outros, e de fato, o simbolismo decorre das expansões psicológicas relacionadas aos aspectos acima listados. Pode-se afirmar que as coisas pertencentes ao mundo do inconsciente e do subconsciente são identificadas a partir dos elementos simbólicos manifestados nas relações pessoais e interpessoais no espaço organizacional, no *lay out*, nas disputas pelo poder e em todo contexto em que os indivíduos consigam interagir, de algum modo, para alcançar objetivos comuns ou interesses próprios.

Visto isto, podemos dizer que a liderança, no contexto das redes organizacionais, tem-se caracterizado pela identificação da necessidade de articulação e de flexibilização, no sentido de inserir os excluídos que desejam participar da rede. Há também a necessidade de compreender que conhecer a realidade para conseguir aproximar pessoas e grupos, visando a realizar aquilo que é preciso ou desejado, representa uma das principais características da liderança construída no contexto de redes.

Consideramos que a abordagem da liderança nas redes organizacionais não pode ser desenvolvida sem a devida contextualização e sem uma análise da interferência da

racionalidade. Em países periféricos, a dimensão da racionalidade em suas diferenças se apresenta de maneira incontestável, visto que a presença de dificuldades econômicas, frente às novas imposições capitalistas, demandam perspectivas diferenciadas para a solução de problemas políticos, sociais e econômicos.

No ambiente das redes organizacionais econômicas, apesar da literatura que fala em cooperação, tende a imperar a racionalidade instrumental, posto que a finalidade econômica em si conduz as ações dos indivíduos e das organizações para uma racionalização instrumentalizada dos meios para o alcance dos fins visados, o que é comum em todas as empresas. Isso diferencia-se quase substancialmente do que pode ser verificado nas redes sociais. Nessas redes, há uma tendência de predomínio da racionalidade substantiva, visando muito mais ao bem-estar do indivíduo do que meramente ao resultado econômico, quando é o caso, da atividade fim da organização.

Em países desenvolvidos, não há uma distinção clara entre racionalidades no seio daquelas sociedades, visto que, uma vez resolvidos os problemas sociais mais urgentes (saúde, educação e alimentação), os mesmos ainda não solucionados nos países periféricos (subdesenvolvidos), as ações dos indivíduos articulam-se entre o instrumental e o substantivo, sendo muito tênues os aspectos que diferenciam essas racionalidades. Decorre disso a dificuldade de compreender essas diferenças de racionalidades presentes em países periféricos.

Nesse sentido, queremos dizer que a liderança exercida na rede social apresenta características distintas na liderança exercida na rede econômica. No primeiro caso, observamos que a liderança exercida decorre de uma história de vida assentada em buscas individuais na direção de realização de um bem-estar social (o individual canalizado para o coletivo), ocorrendo também orientações pessoais de identificações diretas às causas das organizações nas quais atuam. A liderança exercida nas redes organizacionais econômicas,

diferentemente da rede social, passa pela busca de uma satisfação pessoal que às vezes está relacionada às causas das organizações nas quais atua e assim configura uma atividade voltada para a busca do sucesso. Como a racionalidade que tende a predominar é a instrumental, o vetor está orientado no sentido do coletivo para o individual.

A partir desses pressupostos, podemos comparar o discurso da liderança na literatura tradicional com as práticas cotidianas num contexto de redes organizacionais. Inicialmente, identificamos que o líder no contexto da rede depende muito da forma como se relaciona com os demais indivíduos, independentemente de ser uma rede social ou econômica. Isso exige um desprendimento razoavelmente grande, para conseguir incorporar e atrair para os objetivos da rede aqueles indivíduos que mais se identificam com os seus propósitos e sobretudo que se identifiquem com a liderança em vigor. Essa noção de liderança no contexto das redes, diferencia-se do contexto da literatura tradicional porque demanda que o líder dispa-se do mito tradicionalmente relacionado a ele e se aproxime dos seus subordinados. Desse modo, é possível construir uma relação simétrica, a partir do momento que o líder entenda a sua obrigação de enxergar e compreender o que é demandado pelos subordinados (liderados).

O ambiente das redes organizacionais pretende inicialmente apresentar-se como algo diferente ao *status quo* estabelecido. A literatura sobre o tema tenta definir, de forma mais próxima da exatidão, o significado e sentido das redes organizacionais, clarificando, tipificando, categorizando e caracterizando. Porém, à medida que a teoria sobre redes se desenvolve, percebemos uma dificuldade, em todos os autores, de realizar um ponto de crítica em relação ao fenômeno que estão analisando. Essa dificuldade transforma o tema em algo gelatinoso, inconsistente e, por vezes, incoerente quando estabelece padrões para lidar com as diferenças. Ressaltamos então que essa peculiaridade encontrada na literatura sobre redes organizacionais tem implicações diretas sobre a forma e a característica do tipo de liderança a

ser adotado, visto que essa liderança terá papel crucial no desenvolvimento, expansão e manutenção da rede, conforme percebemos nessa pesquisa que realizamos.

Ao passar do tempo, as lideranças que se organizam no interior da rede conseguem construir o modelo de rede que desejam e assim o institucionalizam. Tal institucionalização cristaliza crenças, valores morais, conceitos e práticas, sendo que esses aspectos funcionam como barreira à entrada de novos elementos interessados em participar, posto que o nível de institucionalização da rede não permite a entrada daqueles que não consigam compartilhar os mesmos valores e ideais articulados ao longo do tempo.

Até então, a discussão sobre institucionalização que vem sendo trazida para o debate sobre redes organizacionais situa-se no campo da relação entre um novo e um velho institucionalismo. Nesse momento, a rede deixa de ser algo efetivamente novo e confunde-se com a teoria de sistemas por não conseguir apresentar-se enquanto alternativa, em face do processo, aparentemente, inerente de institucionalização.

Uma rede institucionalizada pode ser comparada a um contexto de organizações tradicionais, cujo característica é uma liderança que não consegue ser distribuída, porque preserva os seus aspectos mais mesquinhos e tradicionais de concentração do poder em torno de apenas uma pessoa. Assim, podemos dizer que, a partir de um determinado momento no desenvolvimento da rede organizacional, a liderança adquire formato que a distancia da perspectiva de distribuição, e isso gera frustração.

Acreditamos que esses pontos – cujo levantamento, análise e compreensão constituíam os objetivos específicos desta tese – nos auxiliam a responder às questões de pesquisa selecionadas para esta tese:

1. O contexto social das redes organizacionais econômicas e sociais demanda ou impõe a liderança como hoje é exercida?

Inicialmente, o referencial teórico e os dados da pesquisa nos levam a crer na existência de um caminho de duplo sentido, no qual o contexto social alimenta a construção de um tipo de líder e depois reclama desse líder a satisfação das suas demandas, ao tempo em que tenta copiar esse líder forjado e/ou mitificado por esse mesmo contexto social. Concomitantemente, podemos afirmar que a liderança também é buscada por aquele que a exerce devido ao *status* obtido desde que é identificado enquanto líder.

Muito provavelmente, não haveria uma demanda ou uma busca pela liderança, caso houvesse, abertamente, uma manifestação clara de que o líder seria responsabilizado e punido pelas mazelas acometidas à comunidade, perto de algo parecido ao que acontece em algumas tribos africanas, conforme citamos no corpo do referencial teórico deste trabalho. Portanto, podemos dizer que o contexto social das redes organizacionais econômicas e sociais impõe e demanda um modelo de liderança, embora, fora dessas redes haja uma liderança tradicional, conforme orienta a literatura, justamente por se tratar de um modelo fácil de ser aplicado e sem culpabilidade ou culpabilização, antecipadamente explicitada, pelos atos, por vezes, perversos e danosos ao ambiente organizacional, assim como à sociedade que abriga. Portanto, as redes organizacionais econômicas e sociais demandam e impõem tipos de liderança segundo seus interesses.

2. Há nas redes organizacionais elementos que definam uma nova forma de exercer a liderança?

Conforme afirmamos anteriormente, a definição de redes organizacionais não conduz a um terreno consistente no qual possamos afirmar decididamente a que se refere uma rede organizacional. Entretanto, esse espaço tem contribuído para uma nova reflexão acerca da

liderança aí exercida, uma vez que as tramas das relações entre as organizações perpassam, antes de tudo, uma articulação entre indivíduos que, em seguida, as transferem para a organização. Dada essa situação, identificamos nas redes organizacionais pesquisadas elementos que indicam um nova forma de exercer a liderança, lembrando que esses elementos encontram-se ancorados numa definição frágil de redes organizacionais.

Uma vez construída, a rede caracteriza-se pela fluidez da informação, pela flexibilidade para ajustar-se às novas demandas da sociedade e do mercado, pela complexidade que adquire, à medida que incorpora novos participantes, e pela necessidade de manter-se no tempo e no espaço a partir da preocupação mais intensa com a entrada e saída de participantes. Essas características conduzem a uma liderança que tenta mover-se nesse emaranhado de organizações, conciliando as diferentes demandas que delas se originam, realizando e reafirmando as relações entre essas organizações, ampliando e delimitando o escopo de atuação da rede, inventando e reinventando a própria rede.

Todo esse processo só é possível quando o líder ou líderes envolvidos adquirem uma postura diferenciada daquela que é praticada nas organizações fora de contextos de redes, uma vez que a liderança exercida dentro da rede organizacional é diferente, a partir do momento em que o próprio contexto é diferenciado. Do ponto de vista das redes econômicas, há uma necessidade de que seu líder ou seus líderes invistam mais, no sentido pessoal, na capacidade de ouvir para captar com maior precisão as reais demandas dos indivíduos que trabalham para ele ou com ele. Tratam-se assim, de elementos sutis que definem uma nova forma de exercer a liderança, pois ainda são fortes as imposições da liderança tradicional.

3. Por que o estudo da liderança tem sido amplo e pouco esclarecedor ao mesmo tempo?

Essas diferenças identificadas no processo de tomada de decisões pela liderança, no contexto das redes organizacionais, proporcionaram-nos também perceber que o estudo da liderança, apesar de amplo, pouco contribui para o esclarecimento da real atividade do líder, assim como da sua própria personalidade no trato da liderança. Rotineiramente, as dimensões sociológicas, filosóficas, simbólicas e antropológicas estão esquecidas. Desconsiderar que as raízes da sociedade contemporânea estão fincadas num tempo muito remoto em que as relações interpessoais, sobretudo de gênero, transcorriam de modo substancialmente distinto do que temos hoje, parece ser um abuso.

Isso acontece principalmente porque a discussão sobre liderança é um tema recente, surgido após a revolução industrial, e assim incorpora uma incansável busca do sucesso. Essa valorização do sucesso pode ser respondido pela psicologia, ao abordar a questão do complexo de Édipo que nada mais é senão um drama do século XX, decorrente do deslocamento do homem do espaço doméstico para o espaço fabril, e nesse espaço tem início o processo de absorção da força de trabalho pela produção. Como consequência, exacerba-se a busca de resultados positivos (sucesso) e assim almeja-se a superação do outro. Nesse instante, entra em cena o complexo de Édipo, em que o pai se transforma, simbolicamente, na figura referencial a ser superada. Logo, os estudos não têm conseguido ampliar e nem esclarecer o que realmente significa a liderança.

Então, dizemos que a liderança é um mito, nas redes ou fora delas, justamente por não conseguir sustentar-se em fatos efetivos que corroborem ou validem, em qualquer contexto, as propostas contidas na literatura tradicional, visto que o conteúdo dessa literatura está comprometido pelas subjetividades dos pesquisadores, os quais encontram-se inseridos na mesma ambiência cultural e possivelmente não conseguiram realizar a devida abstração para uma análise mais adequada.

4. Quais os pressupostos para realizar uma liderança baseada na sua distribuição entre as pessoas e não apenas num indivíduo?

O conteúdo da literatura tradicional valoriza acentuadamente, porém de forma sutil, uma concentração do poder no líder, levando-o ao isolamento no processo de gestão e tomada de decisão. Então, para o exercício da liderança de forma distribuída, necessitaremos nos despir dos valores e ideologias mantenedoras da idéia que - acreditamos, equivocada - concebe e perpetua o isolamento do líder. É preciso refletir sobre as normas e valores vigentes que orientam as nossas mentes, visando a romper com esse paradigma estabelecido. Não se trata de uma tarefa simples, porém necessitamos, sobretudo, pensar que as pesquisas poderiam contemplar dimensões como mortalidade, impactos do narcisismo exacerbado, aspectos negativos do carisma, e que a liderança também pode ser construída a partir de atos perversos e do mal. Ressaltamos mais uma vez que, possivelmente, as condicionantes culturais impediram ou limitaram análises mais criteriosas dos dados estudados pelos principais pesquisadores da liderança: os americanos.

5. Como efetivar a liderança num contexto de redes organizacionais em cenário de racionalidade instrumental?

Os atos bons e ruins que norteiam a liderança, por si só, indicam o tipo de percepção obtida pelo público de um modo quase geral acerca do assunto. Esses atos estão dominados pelo conteúdo intrínseco na racionalidade escolhida pelo líder, escolha essa que também responde a uma ideologia própria de cada indivíduo, visto que o exercício da gestão se faz pela articulação entre ciência e arte, mediada pela ideologia. Então a efetivação da liderança

no contexto das redes organizacionais se realiza mediante uma escolha de racionalidade que interferirá na forma como será conduzido o grupo.

Porém a escolha da racionalidade poderia também ser orientada em função dos rizomas que orbitam o mundo da liderança, pois, como não há um só caminho a ser seguido, a noção de rizoma pode contribuir substancialmente ao entendimento do que é a rede e assim elucidar melhor a liderança no seu contexto. O rizoma orienta a noção de que é preciso canalizar atenções para tudo que pode representar ou apresentar novos caminhos a serem seguidos, novas alternativas a serem testadas e possibilita a abertura para incorporar novos elementos, assim como alerta para a existência da diversidade cultural, profissional, pessoal, psicológica, entre outras, que ajuda a construir um espaço mais humanizado nas inter-relações pessoais.

Acreditamos que as perspectivas da racionalidade e da liderança podem ser objetos de novas pesquisas, questionando se poderão as racionalidades contribuir para a falência das redes, bem como se a liderança permanecerá ancorada no substantivo e articulada com o instrumental, como caminhos para a manutenção das redes organizacionais.

Nesse processo de novas investigações, destacamos a necessidade de uma articulação mais elaborada dos dados obtidos, no sentido de evitar distanciamentos significativos entre teoria e prática, porque se a teoria decorre da análise de uma prática, por mais que estejamos condicionados por nossas subjetividades, não podemos permitir a permanência dessa distância em função do mascaramento dos dados devido à dificuldade de trabalhá-los. Eis um desafio para a liderança.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os prejuízos do dilema do Rei Lear nas organizações). *Organizações & Sociedade*, Salvador, v.3, n.4, p.7-47, jun/1995a.

_____. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996a.

_____. Competence, symbolic activity and promotability. In: LINSTEAD, S. et al. (Org.). *Understanding management*. London: Sage Publications, 19--, p. 66-77.

_____. *Du management normatif au management participatif: rationalité instrumentale ou contrat consentement?* 1997. Mimeografado.

_____. Juridisme, rapports de travail et management en organisation occidentale. *Cahier de Recherche*, Montreal, CETAI/HEC, mai/1996b.

_____. *Le management traditionnel et son enseignement: entre chrématistique et casuistique?* Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 1995b.

_____. Management and theory of organizations in the 1990s: toward a critical humanism? *Academy of Management Review*, Estados Unidos, v.17, n.3, p. 407-431, 1992.

_____. The management of excellence: deified executives and depersonalized employees. In: PAUCHANT, T.C. (Org). *In search of meaning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. p. 124-150.

ALDRICH, Howard. *Organizations evolving*. London: Sage, 1999.

ALTER, G.; HAGE, J. *Organizations working together*. Newbury Park/CA: Sage, 1993.

ALVESSON, Mats. Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. *Organizations Studies*, Londres, n.13, p. 185-209, 1992.

ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. (Ed.). *Critical management studies*. London: Sage, 1992.

AMIN, A.; THRIFT, N. Institutional issues for the european regions: from markets and plans to socioeconomics and powers of association. *Economy and Society*, v. 24, p. 41-66, 1995

ANDERSON, J. et al. Dyadic business relationship within a business network context. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-15, 1994.

ARAÚJO, José Newton Garcia de. Fundamentos da afetividade coletiva: uma leitura psicanalítica do vínculo grupal. 1991. 216f. Tese para Professor Titular – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. p.141-203, cap. VI e VII.

ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1958.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 3.ed. Brasília: UnB, 1992

ASMARE. *Home page* Disponível em <www.asmare.org.br>. Acesso em: 30 jul.2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.

_____. *NBR 6024: numeração progressiva das seções de um documento*. Rio de Janeiro, 1989.

_____. *NBR 6024: sumário*. Rio de Janeiro, 1989.

_____. *NBR 6028: resumos*. Rio de Janeiro, 1990.

_____. *NBR 10520: informação e documentação – citações em documentos – apresentação*. Rio de Janeiro, 2002.

_____. *NBR 10526: editoração de traduções*. Rio de Janeiro, 2002.

_____. *NBR 14724: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação*. Rio de Janeiro, 2002.

AUBERT, N. Leadership. In: AUBERT, N. et al. *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France, 1991. p. 367-411.

AUBERT, N.; GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil, 1991.

BALANDIER, Georges. *O poder em cena*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1982.

BALL, Marcel Bolle de. Participation: its contradictions, paradoxes and promises. In: LAMMERS, C. J.; SZÉLL, G. (Ed.). *International handbook of participation in organizations: for the study of organizational democracy, co-operation, and self-management*. New York: Oxford University Press, 1989. v. 1, p.11-25.

BARNARD, Chester Irving. *The Functions of the executive*. Cambridge: HUP, 1968

BARUS-MICHEL, Jacqueline. *Relações de poder*. Conferência proferida no Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de gestão (NURTEG) da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1999.

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, n.4, p. 231-72, 1990.

BATE, Paul. Leading cultural change. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SCOS, 11^a, jun.1993, Barcelona. 18 p.

BAUDRILLARD, Jean. *Da sedução*. 2. ed. Campinas: Papirus, 1992.

BECKER, Ernest. *A negação da morte*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

BENNIS, Warren; NANUS, B. *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*. Paris: Inter-Éditions, 1985a.

_____. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985b.

BERLE, Adolf A. La “conscience du roi” et la société anonyme. In: _____. *Le capital américain et la conscience du roi: le néo-capitalisme aux États-Unis*. Paris: Armand Colin, 1958, p. 45-87.

BERTALANFLY, Ludwig. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Cambridge: Addison-Wesley, 1969.

_____. *Les deux dimensions du management*. Paris: Ed. d'Organisation, 1969.

BLAU, P. Exchange among collectivities. In: EVAN, W. (Org.). *Interorganizational relations*. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 1978. p. 55-68. .

BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina revisitada. In: LINS, Daniel (Org.). *A dominação masculina revisitada*. Campinas: Papirus, 1997.

BRADFORD, D. L.; COHEN, A. R. *Managing for excellence: the guide to developing high performance organizations*. New York: Wiley, 1984

BRYMAN, Alan. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992.

_____. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. P. 276-292.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Book, 1979.

BURTON, J. Composite strategy: the combination of collaboration and competition. *Journal of General Management*, Estados Unidos, n. 21, p. 1-23, 1995.

BUTERA, F. Design and strategic management of networked enterprises and network enterprises. In: CONFERENCE ON NETWORK OF ENTERPRISES OR NETWORK ENTERPRISE. Montreal: CEFRIO, 1994.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Voicing seduction to silence leadership. In: _____. *Postmodern management theory*. England: Ashgate, 1997, p.295-330.

CANETTI, Elias. *Massa e poder*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local : estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CATADORES de papel: a coleta seletiva na construção da cidadania. SLU, Belo Horizonte, dez. 1997. Relatório de avaliação.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. Prologue: the net and the self. In: _____. *The rise of network society*. Cambridge: Blackwell , 1996. p. 1-28.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T. Press, 1976.

_____. A new era of managerial capitalism? In: _____. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press, 1990. p. 621-628.

CHANLAT, Alain; BEDARD, Rennée. Palavras: a ferramenta do executivo. Tradução por Mauro Tapias Gomes. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. p.125-148.

CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo, Atlas, 2000.

CHAUÍ, Marilena. *Brasil: mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, Londres, v. 18, n.1, p.43-76, 1997.

CHILDE, V. Gordon. *Man makes himself*. 4^a ed. London: Watts, 1965.

CHURCHMAN, Charles West. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1972.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Organizations, organization, organizing. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p. 1-28.

COASE, Ronald Harry. *The Firm, the market and the law*. Chicago: University of Chicago, 1988.

COFIC. *Home page*. Disponível em <www.cofic.org.br>. Acesso em

COHN, Gabriel (Org.). *Max Weber: sociologia*. 3^a ed. São Paulo: Ática, 1986.

COLLECTIF SCIENCES HUMAINES. *Organisation et management en question(s)*. Paris: L'Harmattan, 1987.

CONGER, J. A. *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CONGER, J.; KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, v.12, n.4, 1987.

COOKE, P.; MORGAN, K. The network paradigm: new departures in corporate and regional development. *Environment and Planning D: society and space*, v. 11, p. 543-564, 1993

CZARNIASKA-JOERGES, Barbara. Complex organizations: looking for definitions and metaphors. In: _____. *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. London: Sage, 19--. p. 8-39.

DARMER, Per. Leadership: symbol of transformation? In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SCOS, 11^a, Barcelona, jun.1993,. 14 p.

DAS, T.K.; BING-SHENG, Teng. Sustaining strategic alliances: options and guidelines. *Journal of General Management*, Estados Unidos, n. 22, p. 49-64, 1997.

DeBRESSON, Chris; AMESSE, Fernand. Networks of innovators: a review and introduction to the issue. *Research Policy*, North Holland, n.20, p.363-379, 1991.

DELEUZE, Gilles. Introdução: rizoma. In: DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995. (5.v) v.1, p. 11-37.

DELÉVAUX, Cécile; GOMEZ, Rosita. Partenariat et réseaux. In: MORGENSZTERN, Florence; SLAMA, Raphael (Org.). *Le clair-obscur des réseaux*. *Revue Pour*, Paris, n. 132, p. 69-74, dez.1991.

DePREE, Max. *Leadership is an art*. New York: Dell Trade Paperback, 1989.

DEROY-PINEAU, Françoise. Réseaux sociaux et mobilisation de ressources. In: MORGENSZTERN, Florence; SLAMA, Raphael (Org.). *Le clair-obscur des réseaux*. *Revue Pour*, Paris, n. 132, p. 119-129, dez. 1991.

DESANTI, J-T. La rationalité aujourd'hui. In: JACOB, A.; AUROUX, S. *Encyclopédie philosophique universelle: les notions philosophiques*. Paris: Presses Universitaires de France, 1990. v.2, t. 1.

DEVEREUX, Georges. *De l'angoisse à la méthode: dans les sciences du comportement*. Paris: Flammarion, 1980.

DICKSON, P.H.; WEAVER, K.M. Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, Estados Unidos, n. 40, p. 404-425, 1997.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Estado Unidos, n. 48, p. 63-82, Abr. 1983.

_____. _____. *American Sociological Review*, Estados Unidos n. 48, p. 147-160, Abr. 1983.

DONALDSON, L. A positivist alternative to the structure-action approach. *Organization Studies*, Londres, v. 18 n. 1, p. 77- 92, 1997.

DOUGLAS, M. *Como as instituições pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.

DOWDING, K. Model or metaphor? A critical review of the policy network approach. *Political Studies*, Oxford, n.18, p. 136-158, 1995.

EDELMAN, M. *The symbolic uses of politics*. Urbana: University of Illinois Press, 1964.

ELIADE, Mircea. *Aspects du mythe*. Paris: Gallimard, 1998. (Collection Folio, Essais).

_____. *Le sacré et le profane*. Paris: Gallimard, 1999. (Collection Folio, Essais).

ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

EVAN, W. (Org). *Interorganizational relations*. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 1978.

FALCO, Raphael. Charisma and tragedy: an introduction. *Theory, Culture & Society*. London, v.16, n.3, p.71-98, June 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1996.

FIEDLER, F. E. Une question de personnalité ou de circonstances? Comment devient-on un leader? *Psychologie*, n.26, p. 26-31, mars 1972.

FIEDLER, Fred Edward. *Leadership and effective management*. Glenview: Scott Foresman, 1974.

FISCHER, T.; CARVALHO, J. Poder local, redes sociais e gestão pública. In: FISCHER, T. (Org). *Poder local, governo e cidadania*. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1993. p. 134-150.

FISCHER, T. et al. Centro histórico de Salvador: a gestão em parceria de novos tempos e novos espaços. In: FISCHER, T. (Org.) *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1996. p.165-181.

FLEISHMAN, E. A. The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, n. 37, p. 1-6, 1953.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, n. 7, p. 282-291, 1982.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 5. ed. revista. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

FREEMAN, C. Networks of innovations: a synthesis of research issues. *Research Policy*, North-Holand, n.20, p. 499-514, 1991.

_____. _____. *Research Policy*, North-Holand, n.20, p.363-379, 1991.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1999.

FREUD, Sigmund. *O mal-estar na civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

FREUD, Sigmund. *Obras psicológicas completas*. [s.l.], [s.n.], [19--]. 1 CD-ROM

FREUD, Sigmund. *Sobre o narcisismo: uma introdução*. In: _____. *Obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

GAUDIN, J. P. Quelle légitimité pour les reseaux de politiques publiques? *Revue Française de Science Politique*, Paris, v.5, n.1, p. 31-55, fev. 1995.

GIBB, Cecil A. *Leadership: selected readings*. Middlesex: Penguin, 1969.

GIBB, Cecil. The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Estados Unidos, n. 42, [19--].

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firms networks: antecedents, mechanism and forms. *Organization Studies*, v.16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Estados Unidos, v. 91, n. 3, novembro 1985, p. 481-510.

_____. Business group. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Ed.) *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University, 1994.

_____. The Strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Estados Unidos, v. 78, n. 6, 1983, p. 1360-1380.

_____. *Getting a job*. Cambridge: Harvard University Press, 1974.

GREINER, Larry. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Cambridge, n. 50, p. 37-46, 1972.

GUILLÉN, M. F. The comparative study of organizational paradigms. In: _____. *Models of management: work, authority and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press, 1994. p. 1-29.

HABERMAS, J. *Théorie de l'agir communicationnel: rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris: Fayard, 1987. v.1.

_____. *La technique et la science comme ideologie*. Paris: Gallimard, 1973.

HALPIN, A. W.; WINER, B. J. A factorial study of the leader behavior descriptions. In: STOGDILL, R. M.; COONS, A. E. (Ed.) *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, 1957.

HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart R. et al. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, p.261-292.

HASTINGS, C. Making sense: understanding the different aspects of networking. In: _____. *The new organization*. Londres: Sage, 1993. p.12-33.

_____. Breaking free-old models and new images. In: _____. *The new organization*. Londres: Sage, 1993. p. 3-11.

_____. Introduction In: _____. *The new organization*, Londres: Sage, 1993. p.xv-xvii.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. London: Oxford University Press, 1997.

HEGEL, F. *Leçons sur la philosophie de l'histoire*. Paris: Vrin, 1946.

_____. *La phénoménologie de l'esprit*. Paris: Aubier-Montaigne, 1987.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: La Découverte et Syros, 1998.

HUGGINS, Robert. *The business of networks: interfirm interaction, institutional policy and the TEC experiment*. Londres: Ashgate, 2000.

IRIBARNE, Philippe. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil, 1989.

JACOBI, Pedro (Coord.) Criação do capital social: o caso da Asmare – Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte. *Relatório de Pesquisa*. São Paulo: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, junho 1997.

JARDIM, A. *The first Henry Ford*. Cambridge: MIT Press, 1970.

JARILLO, J. C. A new way to compete. In: _____. *Strategic networking: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1995. p.3-20.

JUNQUILHO, Gelson Silva; SANTOS, Jair Nascimento. Gestão da excelência versus contrato do consentimento: limites e possibilidades. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DO COPPEAD. Rio de Janeiro, CD-ROM, 1998.

KARLSSON, C. From knowledge and technology networks to network technology. In: JOHANSSON, C. et al. (Ed.) *Patterns of a networks economy*. Berlin: Springer-Verlag, 1994.

KARLSSON, C.; WESTIN, L. Patterns of a network economy – an introduction. In: JOHANSSON, C. et al. (Ed.) *Patterns of a networks economy*. Berlin: Springer-Verlag, 1994.

KANTER, R. M. *The Change masters*. New York: Simon & Schuster, 1983.

KAPLAN, R. E. *The Warp and woof of the general manager's*. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1986.

KATZ, D.; KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1976, cap 2 e 3.

KERNBERG, O. F. Regression in organizational leadership. *Psychiatry*, v. 42, p.24-49, 1979.

KETS de VRIES, Manfred F.R. *Leaders, fous et imposteurs*. Paris: Eska, 1995.158 p. (Collection Sciences de L'Organisation).

KETS de VRIES, Manfred F.R.; MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. Tradução por Maria Irene Stocco Betiol e Olivier Gerard. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.30, n.3, p.5-16, jul./set. 1990.

_____. *L'organisation névrose*. Local?: McGraw-Hill, 1985.

KIERKEGAARD, Soren Aabye. *O conceito de ironia: constantemente referido a Sócrates*. Petrópolis: Vozes, 1991.

KLEIN, Melanie. Our adult world and its roots in infancy. *British Journal of Medical Psychology - Human Relations: studies towards the integration of the social sciences*, London, v. 12, n.4, p.291-304, 1959.

KOHN, R. Unité et multiplicité du réseaux. *Revue Pour*, Paris, n. 132, p.131-138, 1991.

KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LAPIERRE, L. (Coord.) *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. v.1.

_____. Le leadership: le meilleur et le pire. *Revue Internationale de Gestion*, Montreal, v.16, n.3, p.8-14, set.1991.

_____. *Imaginaire et leadership: fantasmes inconscients et pratiques de direction*. Montréal: Québec/Amérique, 1993. t.2: Le contrôle, les affects et le leadership; t. 3: Le deuil, la création et le leadership.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEE, J. A. *The gold and the garbage in management theories and prescriptions*. Athens, Ohio: Ohio University Press, 1980.

LEINHARDT, Samuel (Ed.). *Social networks: a developing paradigm*. London: Academic Press, 1977.

LEWIN, K.; LIPITT, R.; WHITE, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, v.? ou n.? 10, p. 271-301, 1939.

LIKERT, R. An emerging theory of organization leadership and management. In: _____. *Leadership and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961. p. 290-309.

LIKERT, R. *The human organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.

LINDHOLM, Charles. *Carisma: êxtase e perda de identidade na veneração ao líder*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1993.

LINS, Daniel (Org.). *A dominação masculina revisitada*. Campinas: Papirus, 1998.

LINS, Daniel (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas: Papirus, 1997.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1996. p. 53-68.

MALECKI, E.; TOOTLE, D. The Role of networks in small firm competitiveness. *International Journal of Technology Management*, v. 11, p. 43-57, 1996.

MANNHEIM, Karl. *Diagnóstico do nosso tempo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1961.

MAQUIAVEL. *O Príncipe*. São Paulo: Cultrix, 1995.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. The new institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, Estados Unidos, n. 77, p. 281-296, 1984.

MARCUSE, Herbert. *L'homme unidimensionnel: essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*. Paris: Points-Éditions Minuit, 1968.

MARTIN, Joanne. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analyses. In: HASSARD, John, PYM, Denis (Org.). *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Sage, 1995. p. 31-43.

MARTIN-DUPRAY, Muriel. Réseaux sociaux et réseaux économiques. In: MORGENSZTERN, Florence; SLAMA, Raphael (Org.). *Le clair-obscur des réseaux*. *Revue Pour*, Paris, n. 132, p. 25-29, dez. 1991.

MAUSS, Marcel. Mentalidade primitiva e participação.. In: OLIVEIRA, R. C. *Mauss: antropologia*. São Paulo: Ática, 1979. p. 159-163.

MAZZALI, Leonel; COSTA, Vera Mariza H. Miranda. As formas de organização "em rede": configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 121-139, out./ dez. 1997.

McCLELLAND, D. C. Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, n. 67, p. 737-743, 1982.

_____. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, p. 100-110, mar-abr 1976

McGREGOR, D. *Leadership and motivation*. Cambridge: MIT Press, 1966.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GASPARG, Renata. *Novas tecnologias: uma dimensão esquecida na perspectiva sindical?* Belo Horizonte: CAD/CEPEAD/UFMG, 19--?. Mimeografado.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Diálogos de orientação*. 2002.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *O Exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada*. Belo Horizonte: CAD/CEPEAD/UFMG, 1997. Mimeografado.

MERRIAM-WEBSTER'S. *Colegiate dictionary*. 10^a. ed. Massachusetts: Merriam-Webster, 1994.

MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

- MINER, J. B. et al. Twenty years of research on role motivation theory on managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, n. 31, p. 739-760, 1978.
- MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, n.3, p.5-37, 1986.
- MONTERO, Paula. *Magia e pensamento mágico*. 2^a ed. São Paulo: Ática, 1990.
- MORGAN, Gareth. *Six models of organization*. Disponível em www.imaginiz.com/provocatives/metaphors/models.html. Acesso em: 08 maio 2002.
- MORGENSZTERN, Florence; SLAMA, Raphael (Org.). *Le clair-obscur des réseaux*. *Revue Pour*, Paris, n. 132, dez. 1991.
- MOTTA, F.C.P et al. Organização Burocrática. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1986, p. 15-55.
- NETO, A. Novas formas de organização do setor público e as mudanças da natureza do trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20^o, 1997, Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. [s.p.].
- NEUSCHWANDER, Claude. Les réseaux et les acteurs. In: MORGENSZTERN, Florence; SLAMA, Raphael (Org.). *Le clair-obscur des réseaux*. *Revue Pour*, Paris, n. 132, p. 11-17, dez. 1991.
- NOHRIA, N. Is a networking perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p.1-22.
- NORTH, D. C. *Institutional change: basic theory*. Cambridge: Cambridge University Press, p.35-45, 1990.
- NUNES, Débora. Por uma pedagogia da participação popular. In: ANAIS do VIII VOLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, dez/1999, Salvador. A CD-Rom.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relations: integration and future directions. *Academy of Management Review*, n.15, p. 241-265, 1990.
- OLSON, Mancur. *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: Edusp, 1999.
- OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, Estados Unidos, n. 40, p. 261-278, 1997.
- PAHL, Ray. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade "fin-de-siècle"*. São Paulo: Unesp, 1997.

PARKER, B. Evolution and revolution: from international business to globalization In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p. 484-506.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. 1 CD-ROM.

PERROW, C. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1970.

_____. Teorias económicas de la organización. In: _____. *Sociología de las organizaciones*. [s.l.]: McGraw-Hill, 1991. p. 267-315.

PETERS, T.; WATERMAN, R. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York:Time Warner, 1982.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organizations*, v.7, n. 2, p. 78-87, 1977

PFEFFER, J. *Power in organizations*. Marshfield: Pittman, 1981.

PÓLIS: dicas , idéias para a ação municipal. DU no.66, 1996.

PONTALIS, J.-B. (Dir.). *Narcisses*. Paris: Gallimard, 2000.

POWELL, Walter. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CIMMINGS, C. Greenwich, CT: Jai Press, 1995. p. 265-276.

_____. _____. *Research Policy*, n.12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Ed.) *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University, 1994.

PRATES, A. A. P. *Organização e instituição no novo e velho institucionalismo*. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 1999. Mimeografado.

PROVAN, K.; MILWARD, H. An empirically derived theory of interorganizational network effectiveness. In: WORKSHOP INTERNATIONAL NETWORKS, 1995, Jouy-en-Josas: European Science Foundation Program, 1995. [s.p.].

PUGH, Derek S. Studying organizational structure and process. In: MORGAN, Gareth. *Beyond method: strategies for social research*. London: Sage, 1993. p. 45-56.

_____. (Ed.). *Organization theory: selected readings*. 4. ed. London: Penguin, Books, 1997.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. *Writers on organizations*. 5th ed. London: Sage, 1997.

RAMOS, Alberto G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1989.

_____. *Administração e contexto brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1983.

RANDOLPH, R. Novos agentes, novas fronteiras e novas espacialidades - umas reflexões sobre a sociedade brasileira contemporânea. In: WORKSHOP AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL – ANPUR, Gramado, 1994a. Inédito.

_____. Redes estratégicas e de solidariedade e organização territorial: à procura de novas formas territoriais. *Cadernos IPPUR*, Rio de Janeiro, ano 8, n.1, p.17-27, abr.1994b.

_____. Redes estratégicas e redes de solidariedade: suas escalas e seus conflitos a nível local. In: COLÓQUIO SOBRE PODER LOCAL, NPGA/EAUFBA, 6., 1994c, Salvador. Comunicação, inédita.

RANSON, S. et al. The structuring of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, Estados Unidos, v. 25, n. 1, p. 1-14, 1980

REDDIN, N. J. The three-dimensional grid. *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, Canadá, n. 13 p. 13-20, 1966.

REED, M. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analyses. *Organization Studies*, Londres, v. 18, n. 1, p. 21-42, 1997.

_____. Introduction. In: REED, M.; HUGHES, M. (Ed.). *Rethinking organizations: new directions in organization theory and analysis*. London: Sage, 1992.

_____. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London, Sage, 1996.

RING, P. Process and outcomes: methods for studying of interorganizational networks. In: WORKSHOP INTERNATIONAL NETWORKS, 1995, Jouy-en-Josas: European Science Foundation Programme, 1995.

ROCHE, Loïck. *L'antimanagement: psychanalyse de la violence dans l'entreprise*. Paris: L'Harmattan, 1997.

_____. *Psychanalyse, sexualité et management: toute puissance, impuissance et puissance des managers*. Paris: L'Harmattan, 1995.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Organizational competition: symbolic bricolage and its meanings for managers. In: *SCOS Conference*, São Paulo, 1998.

RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p.183-205.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, Local? v.42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

- ROZITCHNER, León. *Freud e o problema do poder*. São Paulo: Escuta, 1989.
- SANTOS, Jair N. *Paratodos Bahia: uma organização no jogo do bicho*. 1995. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração), Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- SANTOS, Jair N. *Paratodos Bahia: uma organização no jogo do bicho*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20^o, 1996, Angra dos Reis: Anpad, 1996. p. 269-290.
- SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, Estados Unidos, n. 40, p. 443-461, 1997.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHERER-WARREN, I. Metodologia de redes para o estudo das organizações. In: COLÓQUIO SOBRE PODER LOCAL, NPGA/EAUFBA, 6^o, 1994, Salvador. Comunicação, inédita.
- _____. *Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 1999.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. 3rd ed. New York: Harper, 1950.
- SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, Estados Unidos, v.41, n. 2, p. 270-277, 1996.
- SEN, Amartya. *L'économie est une science morale*. Paris: La Découverte, 1999.
- SENNETT, Richard. *Authority*. New York: A. A. Knopf, 1980.
- _____. *A Corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.32, n.2, p.26-35, 1992.
- SIEVERS, Burkard. Participation as a collusive quarrel about immortality. In:_____. *Work, Death and life itself*. New York: de Gruyter, 1994. p.47-58.
- SILVA, Benedicto. *Dicionário de ciências sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1987.
- SILVERMAN, D. *The theory of organisations: a sociological framework*. New York: Basic Books, 1971.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2. ed. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1971.

SINGH, K.. The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of Management Journal*, Estados Unidos, n.40, p.339-367, 1997.

SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Estados Unidos, v. 18, n.3, p.257-273, 1982.

SMITH, A. *The theory of moral sentiments: or an essay towards an analysis of the principles by which men naturally judge concerning the conduct and character, first of their neighbour, and afterwards of themselves*. Oxford: Clarendon Press, 1975.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, Estados Unidos, n.25, p. 35-71, 1948.

STORA, J. Identité psychique et styles de leadership: approche psychanalytique. *Cahier de Recherche du Centre HEC-ISA*, Paris, n.297, 1987.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review - Business Classics: Fifteen Key Concepts For Managerial Success, 1973/1991*, Cambridge: Harvard Business Review, 1991. Número especial.

TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Modelo de gestão de resíduos sólidos de Belo Horizonte. In: SPINK, Peter; CLEMENTE, Roberta (Org.). *20 experiências de gestão pública e cidadania*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

THERBORN, G. A crise e o futuro do capitalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 39-50. .

THOMPSON, Grahane et al. *Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life*. London: Sage, 1967.

_____. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. *The transformational leader*. New York: Wiley, 1986.

TURNER, Barry A. (Ed.) *Organizational symbolism*. Berlin, New York: de Gruyter, 1990.

VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. G. V. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

VILLASANTE, T. Novos paradigmas e redes sociais. In: FISCHER, T. (Org.). *Poder local, governo e cidadania*. Rio de Janeiro: G. Vargas, 1993. p.41-47.

_____. *Redes comunitarias y nuevas cosmologias*. Madrid: Alfoz, 1989. p. 21-28.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973.

WEBER, Max. *Burocracia*. In: _____. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p. 229-282.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Brasília: UnB, 1999. v. 1 e 2.

_____. *Économie et société: les catégories de la sociologie*. Paris: Agora, 1995. v. 1.

_____. *Economy and society: an outline of interpretative sociology*. New York: Bedminster, 1968.

WEBER, Max. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, Gabriel (Org.). *Max Weber: sociologia*. 3. ed. São Paulo: Ática, 1986. p.128-141.

WEBER, Max. Types d'autorité. In: LÉVY, A. *Psychologie sociale*. Paris: Dunod, 1972. v.2.

WELLMAN, Barry; BERROWITZ, S. D. (Ed.). *Social structures: a network approach*. Greenwich,CT: Jai Press, 1997.

WESTLEY, Frances; MINTZBERG, Henry. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, Estados Unidos, v. 10, p.17-32, 1989.

WILLIAMS, T. Interorganizational networks: strategic cooperation in different network types. *Academy of Management Proceedings '98*. San Diego,1998. 1 CD-ROM

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: BUCKLEY, P. J.; MICHIE, J. (Ed.). *Firms, organizations and contracts: a reader in industrial organization*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. In: _____. *The economic institutions of capitalism*. London: Free Press, 1985. p. 15-42.

WOOD, T.; CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 4 p. 6-17, 1998.

WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

YUKL, Gary; FLEET, David D. Van. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, Marvin D. et al. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2.ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1994. p. 147-197.

YUKL, Gary; WALL, S.; LEPSINGER, R. Preliminary report on validation of the management practices survey. In: CLARK, K. E.; CLARK, M. B. (Ed.) *Measures of leadership*. New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

ZALEZNIK, A; KETS DE VRIE, Manfred. *Power and corporate mind*. Estados Unidos: Houghton Mifflin, 1975.

ZALEZNIK, A. *Dirigeants: leaders ou gestionnaires?* Cambridge: Harvard University Press, 1978.