

cadernos
IHU
ideias

A dimensão coletiva da liderança

Patrícia Martins Fagundes Cabral
Nedio Seminotti





cadernos **IHU** ideias

A dimensão coletiva da liderança

Patrícia Martins Fagundes Cabral

Nedio Seminotti

ano 7 - nº 120 - 2009 - 1679-0316

 UNISINOS

INSTITUTO
HUMANITAS
UNISINOS 

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

Reitor

Marcelo Fernandes de Aquino, SJ

Vice-reitor

José Ivo Follmann, SJ

Instituto Humanitas Unisinos

Diretor

Inácio Neutzling, SJ

Gerente administrativo

Jacinto Aloisio Schneider

Cadernos IHU Ideias

Ano 7 – Nº 120 – 2009

ISSN: 1679-0316

Editor

Prof. Dr. Inácio Neutzling – Unisinos

Conselho editorial

Profa. Dra. Cleusa Maria Andreatta – Unisinos

Prof. MS Gilberto Antônio Faggion – Unisinos

Prof. Dr. Laurício Neumann – Unisinos

Profa. Dra. Marilene Maia – Unisinos

Esp. Susana Rocca – Unisinos

Profa. Dra. Vera Regina Schmitz – Unisinos

Conselho científico

Prof. Dr. Adriano Naves de Brito – Unisinos – Doutor em Filosofia

Profa. MS Angélica Massuquetti – Unisinos – Mestre em Economia Rural

Prof. Dr. Antônio Flávio Pierucci – USP – Livre-docente em Sociologia

Profa. Dra. Berenice Corsetti – Unisinos – Doutora em Educação

Prof. Dr. Gentil Corazza – UFRGS – Doutor em Economia

Profa. Dra. Stela Nazareth Meneghel – UERGS – Doutora em Medicina

Profa. Dra. Suzana Kilpp – Unisinos – Doutora em Comunicação

Responsável técnico

Laurício Neumann

Revisão

André Dick

Secretaria

Camila Padilha da Silva

Editoração eletrônica

Rafael Tarcísio Forneck

Impressão

Impressos Portão

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Instituto Humanitas Unisinos

Av. Unisinos, 950, 93022-000 São Leopoldo RS Brasil

Tel.: 51.35908223 – Fax: 51.35908467

www.unisinos.br/ihu

A DIMENSÃO COLETIVA DA LIDERANÇA

*Patrícia Martins Fagundes Cabral
Nedio Seminotti*

Introdução

Neste estudo, discutimos algumas compreensões da liderança na sociedade e nos pequenos grupos/equipes para refletir sobre a possibilidade de uma competência coletiva de liderança. Para tanto, resgatamos o estudo de teorias sobre liderança social e nos processos grupais no ambiente de trabalho para propor outras perspectivas de compreensão da relação entre líderes e liderados, à luz de paradigmas contemporâneos.

Primeiro é preciso afirmar que há uma unanimidade de que liderar é influenciar pessoas. Embora existam diferentes entendimentos sobre o *como* influenciar liderados, há um ponto de convergência entre os autores (MCGREGOR, 1980; CAMPOS, 1989; SCHEIN, 1982; MOTTA, 1996; KETS DE VRIES, 1997; FAGUNDES, 1999) que abordam o tema liderança: liderança é a capacidade de influenciar pessoas. A frase é tão cotidianamente repetida que parece inquestionável. Contudo, a partir da complexidade sistêmica, podemos reescrevê-la: liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas.

Partindo do pressuposto sistêmico-complexo, a liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. Quer dizer, a liderança não é apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. Ou seja, a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos). É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional que a liderança produz e é produzida (MORIN, 1996 e 2005; LATOUR, 2004).

Ao longo dessa reflexão ensaística, serão discutidos, inicialmente, o estado da questão relativo ao conceito liderança e a seguir os pressupostos do paradigma sistêmico-complexo, que fundamentam uma nova proposta na compreensão da relação de liderança nos ambientes intra-organizacionais.

A mudança paradigmática atinge a lógica epistemológica. E a epistemologia da complexidade requer uma abertura que considere “o movimento do universo, a superação de certezas absolutas, a fragmentação do conhecimento, a busca do papel da incerteza e do diálogo” (BEHRENS, 2006, p. 13). Inspirados nessas noções, pensamos que é possível se lançar com mais propriedade e menos obrigatoriedade no desafio de contribuir com pequenos, mas importantes avanços, nesse movimento de transição de paradigmas, indo, quem sabe, além do texto.

1 As abordagens paradigmáticas subjacentes na compreensão da liderança

O tema Liderança é um ícone em qualquer programa de estudos que vise o desenvolvimento de gestores, seja em MBAs ou em Capacitações *in company*. As teorias sobre liderança são vastas e tão antigas quanto atuais. O assunto é mobilizador. Dimitrov (2003) questiona até que ponto há atratividade no tema: seria porque a liderança é vital para a sociedade humana ou, simplesmente, por estar na memória da vida nas hordas primatas – uma recordação possivelmente arraigada em nosso inconsciente – o que faz com que precisemos de líderes.

Para Freud, no modelo proposto em *Totem e tabu* (1913 [1912-13]), a massa organizada é uma ressurreição da horda primitiva, pois, assim como o homem primitivo sobrevive virtualmente em cada indivíduo, também toda a massa humana pode reconstituir a horda primitiva. Nesse modelo, o chefe da tribo é o único que tem direito a todos os benefícios oferecidos pela tribo, inclusive é o único que tem direito às fêmeas. Frente a essa situação, os liderados se rebelam para obter os mesmos direitos, e assassinam o chefe da tribo. Imediatamente após esse assassinato, um deles assume este lugar, e se dá conta de que pode ter a mesma sorte que o chefe assassinado. O impasse é resolvido pela identificação com o “pai” assassinado e pela “culpa criativa” que emerge na tribo e a move ao estabelecimento da lei que determina que o substituto do pai não seja assassinado. Nesta concepção freudiana, é assegurado ao líder um lugar especial, ao mesmo tempo desejado, por todos os benefícios diferenciais que o lugar oferece, mas também temido, pois, frente à possibilidade de vir a ocupar essa liderança, surge o medo de ser odiado pelo grupo de liderados. Essa ambivalência em relação à ocupação de um lugar formal de poder, o lugar do “chefe da tribo”, está arraigada nas bases do fenômeno, sustentando a ideia que

está no cerne das teorias sobre liderança, por mais contemporâneas que pareçam: a liderança é determinada pela influência de um indivíduo, o líder, que lidará com o amor e o ódio coletivo, numa massa organizada de seguidores, que irá admirá-lo e temê-lo.

Em 1921, Freud definiu a identificação dos seguidores ao líder como uma condição para a liderança. Tal identificação, por se dar de forma idealizada, é uma ilusão, mas atenderia às necessidades dos seguidores de só perceberem as virtudes do líder para poder admirá-lo e segui-lo incondicionalmente. Contudo, essa condição evidencia a falta de autonomia e iniciativa como características do grupo de liderados. Ao escrever *Psicologia das massas e Análise do ego*, Freud ilustra a idealização ao líder, voltando-se para a relação estabelecida entre irmãos de uma família, que necessitam da figura paterna para transformar sua inveja, ciúmes etc., que traria prejuízo para a relação, em uma relação de identificação que a beneficia. Quer dizer, as crianças de uma mesma família, que depois Freud homologa aos indivíduos da massa, não conseguem resolver seus conflitos sozinhos, devido “às diferenças”, que significam conflitos negativos entre eles, e preferem ficar passivos à espera de que o pai/líder os resolva.

Segundo esse pressuposto, quando a condução do líder, por algum motivo, torna-se inefetiva e os laços libidinosos que sustentam a identificação e a adesão dos seguidores ao líder se fragilizam, há uma ruptura destes laços, uma desestruturação no funcionamento coletivo, produzindo-se o fenômeno do pânico. Nessa perspectiva de relação radial, onde tudo converge para “a cabeça”, do líder, na falta dessa “cabeça” se desencadeia o pânico na massa organizada. (FREUD, 1921). Do ponto de vista dos estudos psicanalíticos na organização, Lapierre¹ (1995) afirma que o líder, tal como uma tela, serve para que os liderados projetem, nessa figura “todo-poderosa”, todas as suas expectativas. Coloca o líder no centro da questão ao postular a liderança como “direção dada a uma organização que tem suas raízes na vida interior do líder” (p. 46). Por esse motivo, alerta, “quando se é um líder todo poderoso, não se pode impunemente ser inocente ou inconsciente” (p. 56).

Esse fio condutor presente na teoria freudiana – de um lado, o indivíduo-líder; de outro, o coletivo-seguidores – parece manter-se intacto na grande maioria dos estudos sobre liderança. Ainda que priorizem diferentes pontos na compreensão da relação de liderança, percebe-se que há uma lógica cristalizada:

1 Laurent Lapierre é professor de Direção e Liderança na École des Hautes Études Commerciales de Montreal. Psicanalista, fundador e membro do Comitê Diretor da International Society for the Psychoanalytic Study of Organization, que tem seu foco de interesse voltado para a influência da personalidade dos gestores sobre suas práticas de direção e liderança (LAPIERRE, 1995).

“o líder” é um; “os liderados” são muitos. Os liderados são iguais; o líder é um indivíduo diferente dos iguais (SEMINOTTI, 2000).

Não se trata de afirmar que a visão freudiana está errada ou mesmo ultrapassada, mas trata-se de identificar quando e porque ela ainda repercute no contemporâneo. Nessa lógica, está presente a dificuldade dos filhos resolverem os conflitos entre si, identificando na figura paterna a onipotência capaz de solucioná-lo, sendo esta ilusão de um pai absolutamente justo, bom e sábio, o ponto crucial na compreensão da psicodinâmica da figura do líder. Artuso e Zaleznik (1995), ao escreverem sobre a história de vida de Coco Chanel, uma “endurecida mulher de negócios que apenas encontrava satisfação quando depreciava suas funcionárias” (p. 210), remetem ao pressuposto freudiano da influência paterna no desenvolvimento da liderança, ao analisarem fatores desencadeantes de sua marcante personalidade. Referem que Chanel vivenciou uma intensa rivalidade com a irmã caçula pela obtenção do afeto paterno. Numa análise classicamente freudiana, Artuso e Zaleznik (1995) analisam que essa rivalidade iria aguçar seu ciúme e a singular possessividade da personalidade de Chanel, provocando o nascimento da impulsão que deveria levá-la ao cume do mundo dos negócios.

Para a abordagem clínica com orientação psicanalítica, “compreender a liderança de um indivíduo é então tentar aprender o cerne de sua vida interior” (LAPIERRE, 1995, p. 53). O pressuposto psicanalítico é de que a liderança só pode ser entendida através de casos clínicos (ZALEZNIK & KETS DE VRIES apud LAPIERRE, 1995, p. 61), onde são identificados e analisados os fantasmas inconscientes que habitam o imaginário do líder. Ou seja, só seria possível encontrar fundamentos para a compreensão da liderança a partir da perspectiva da história individual de cada líder. Mas o entendimento da liderança, a partir do conhecimento da psicodinâmica da realidade subjetiva do líder e suas relações com os liderados, ao que parece, é apenas uma dimensão do complexo fenômeno da liderança. A compreensão psicanalítica supõe os grupos, em geral, como sucedâneos do grupo familiar, mas entre os psicanalistas, como Puget (2007), por exemplo, encontramos uma clara dissidência da psicanálise nesse ponto. Assevera que é um equívoco homologar a família às outras coletividades.

Tomando como inspiração Pichon-Rivière (1982),² que definiu os conceitos de *verticalidade* que contempla a história pes-

2 Enrique Pichon-Rivière (1907-1977) estudou os fenômenos grupais a partir dos postulados da Psicanálise, da teoria de Campo de Kurt Lewin e da teoria de Comunicação e Interação. Ele desenvolveu a teoria e a técnica de grupos operativos, definindo como princípios organizadores de um grupo operativo o Vínculo e a Tarefa. Isto é: para que um conjunto de pessoas se constitua em um grupo, há a necessidade destas se vincularem e interagirem, no sentido do objetivo comum. Outro conceito-chave em sua teoria é a noção de *verticalidade* e *horizon-*

soal, consciente e inconsciente, de cada indivíduo do grupo e de *horizontalidade* a que se refere ao denominador comum do grupo, pode-se dizer que a psicanálise contribui para a compreensão da verticalidade da liderança, mas pouco avança em relação à horizontalidade desse fenômeno. Isto é, contribui à medida que aprofunda aspectos individuais, do indivíduo-líder, mas não aprofunda os aspectos inter-relacionais que emergem no coletivo e atravessam o fenômeno da liderança. Para Pichon-Rivière (1982), é na convergência entre a verticalidade e a horizontalidade, que surgem os papéis em um grupo. Ao pensarmos a horizontalidade da liderança, podemos dizer que liderança é o que emerge entre os líderes de diferentes níveis hierárquicos, bem como nas relações entre líderes e liderados na organização.

Se retrocedermos no tempo, na busca de elementos que auxiliem na compreensão dos pressupostos que fundamentam a concepção de liderança, já no século XVII, Thomas Hobbes formulou uma proposta de organização da república pensando que no “estado de natureza” o indivíduo é livre e no exercício da liberdade tenta apossar-se dos bens que lhe interessa, dependendo, para isso, apenas de sua força física ou da constituída por sua família ou sua comunidade restrita (HOBBS, 1651/1983).³ Isso caracteriza, segundo Hobbes, que “o homem é o lobo do homem”, expressão usada posteriormente por Freud (1930). Compreendendo que nesse estado é impossível viver em paz, os indivíduos fazem um pacto de respeito aos bens do outro e elegem um indivíduo distinto deles, e com capacidade superior, denominado Soberano, para fiscalizar o cumprimento do pacto. No entanto, isso não resolveu de todo a questão, já que era impossível conter as rixas entre os indivíduos. Por essa razão, o Soberano lembra, perenemente, aos súditos que há sempre a possibilidade de que inimigos de outros territórios ou nações invadam suas terras e se apropriem de seus bens. Frente a essa ameaça, propõe que as brigas entre eles se transformem em treinamento militar para lutar contra o inimigo externo e, com isso, a destrutividade que não podia ser contida entre os súditos se transforma em força de coesão entre eles (SEMINOTTI, 2000).

O funcionamento acima descrito espelha a concepção do líder como figura central, a “cabeça”, o “todo-poderoso”. Contudo, para manter-se nesse lugar, encontra na figura do “inimigo” um alvo para redirecionar as projeções das insatisfações, rivalidades e agressividades dos liderados, gerando uma sensação

talidade, onde refere que cada integrante do grupo comparece com sua história pessoal consciente e inconsciente, isto é, com sua verticalidade. Na medida em que se constituem em grupo, passam a compartilhar necessidades em função de objetivos comuns criando uma nova história, que é a horizontalidade do grupo.

3 Optamos por sinalizar o ano original da obra, seguido pelo ano da publicação utilizada.

de coesão entre eles e reforçando a idealização à figura de autoridade. Freud (1930) formula o modelo de organização social a partir da noção do “narcisismo das pequenas diferenças”, que discutiremos mais adiante, e que, segundo Seminotti (2000), se assemelha à proposta de Hobbes.

O suposto básico de “luta-fuga”, descrito por Bion (1970)⁴ em seus estudos sobre pequenos grupos, evidencia esse movimento projetivo que leva o grupo a agir defensivamente, como se estivesse constantemente ameaçado. Nessa modalidade emocional de luta-fuga, percebe-se entre os membros uma aparente união que, na realidade, é apenas uma defesa: os membros do grupo se unem e projetam todas as suas dificuldades, ao invés de elaborá-las. O grupo reage, então, combatendo ou fugindo de situações emergentes. Os impulsos agressivos do grupo estão aflorados. Há contestações abertas ou veladas, ironias, sabotagens, esquecimentos, distrações. Os membros do grupo entendem como “bom/amigo” tudo o que os favorece, e como “mau/inimigo” tudo o que não os favorece. O líder pode facilmente tornar-se alvo dessas projeções, quando não reforça esse funcionamento grupal.

No entanto, se o líder possuir, predominantemente, características paranoides (KERNBERG, 2000) e alimentar essas fantasias grupais, o movimento de luta-fuga tende a se perpetuar no grupo, gerando uma falsa coesão. Se, por um lado, isso assegura a convergência de propósitos (combater o inimigo) e a cega obediência ao líder, por outro, pode inviabilizar a vida do grupo, na medida em que não há trabalho no sentido de desenvolver as potencialidades e diversidades do grupo e de seus participantes.

Na obra *O mal-estar da civilização* (1930), Freud afirma que a população em geral, devido a sua tendência destrutiva, é incapaz de preservar a cultura, sendo necessário que um grupo minoritário de ilustrados conduza a massa organizada no sentido de evitar a destruição da civilização – o que já havia ocorrido na Primeira Guerra Mundial e estava na iminência de ocorrer na Segunda, que já se anunciava. Acrescenta que, apesar do ser humano ter capacidades egoicas e superegoicas, para conter seus impulsos destrutivos, quando se trata da convivência na socie-

4 Bion (1970) concentrou seus estudos sobre a modalidade emocional dos grupos, que são respostas inconscientes coletivas, daquilo que ele denominou de “grupo de suposto básico”. Nos “grupos de suposto básico”, a modalidade emocional se manifesta por três formas básicas de interação: dependência, luta-fuga e acasalamento. Conforme o momento e as circunstâncias do grupo, uma delas prepondera e determina a forma principal de organização de grupos e de como serão direcionados os acontecimentos. Quando um grupo é capaz de vivenciar seus aspectos emocionais, buscando entender o que está latente em cada suposto básico, sem cristalizar-se ou fixar-se em uma determinada forma de interação, ele tende ao desenvolvimento, sendo capaz de funcionar, predominantemente, na modalidade tarefa.

dade, estas instâncias psíquicas não são suficientes. Diante desse problema, Freud sugere, entre outras coisas, que um grupo de líderes ilustrados controle a sociedade a fim de preservar a cultura. Assim mesmo, diz ele, sempre sobrarão um resto de pulsão destrutiva que pode ameaçar a integridade da sociedade. Contempla essa noção no “narcisismo das pequenas diferenças”, na qual aponta para a importância de deslocar para outros grupos sociais o excesso de pulsões destrutivas, que não pode ser contido pelo indivíduo nem pela comunidade de pertencimento. Portanto, é esperável e desejável que uma sociedade se equilibre a expensas de rivalizar com outra, ou como Seminotti (2000, p. 28) afirma, “o amor aos nossos e o ódio aos outros”.

Toynbee (1976), um reconhecido historiador contemporâneo, afirma que é da tradição histórica a ideia de que uma elite pensante, que se coloca no topo da pirâmide social, deve saber o que é melhor para o povo que governa. Assevera que nessa divisão há uma tendência de que cada camada social julgue a outra como estranha. Tal funcionamento é recorrente, e segundo o autor é “[...] um sinal de má saúde social” (p. 79). Assim mesmo, no debate cotidiano atual, é atribuída às elites de um país a capacidade e responsabilidade na definição dos rumos da sociedade.

Na sociologia, Parsons, em sua clássica obra *A estrutura da ação social* (1937), entende o sistema social composto por peças, à semelhança de um sistema mecânico, mutuamente dependentes. Ao anunciar que há uma estrutura que socializa os indivíduos, remete aos conceitos de Durkheim, que o precedeu e que afirmou que as instituições sociais, como a família, a escola e as organizações de trabalho possuem a função de socializar o indivíduo, propiciando condições para que ele tenha uma vida em sociedade (DUBET, 1994).

A linha central da estratificação social definida por Parsons aponta dois níveis de *status* que compõem o sistema social e diferenciam os indivíduos determinando o tratamento como superior ou inferior, uns em relação aos outros, bem como a importância social que lhes é dada: a) o *status* atribuído: resultante do nascimento ou das qualidades hereditárias e biológicas (idade, sexo); b) o *status* obtido: resultante das ações pessoais (esforço, trabalho, talento). A perspectiva parsoniana parte do princípio de que na sociedade há uma estrutura universal, que tem lugares e relações definidas, onde as pessoas se inserem. Os indivíduos ocupariam lugares na coletividade de acordo com o papel que a estrutura social lhe permitiria, considerando seu *status* herdado e obtido (MÜNCH, 1999).

Em sua obra, Parsons (2001) combina o conceito de “estrutura” e o conceito de “função” no estruturalismo e no estrutural-funcionalismo, respectivamente. Segundo Giddens (2001), no estrutural-funcionalismo, “[...] será a ‘função’, e não a ‘estrutura’, o instrumento ao qual se atribui um papel explicativo quan-

do nossa atenção se volta para além das aparências superficiais” (GIDDENS, 2001, p. 138). A noção de estrutura no estrutural-funcionalismo não tem caráter explicativo. Ela é apenas o aspecto observável e descritível na superfície dos conjuntos humanos organizados, enquanto que no estruturalismo supõe-se que há uma estrutura subjacente que explica as aparências na superfície. A “estrutura” na perspectiva estrutural-funcionalista “[...] refere-se a um padrão discernível em aspectos particulares da superfície, ou seja, nas relações sociais em geral, ou na organização de instituições em uma sociedade global” (GIDDENS, 2001, p. 138). Assim, no estruturalismo a estrutura subjacente explica o visível e no estrutural-funcionalismo a explicação é dada pela função. A utilização difusa do termo “estrutura” para fazer referência a um “padrão discernível”, evidencia o quanto, na literatura funcionalista, o termo “estrutura” é empregado como equivalente ao termo sistema. Giddens se ocupa dessa distinção: “Se um padrão representa uma organização duradoura de ‘peças’, então tudo o que se tem a fazer é injetar um ‘funcionamento’ em tal padrão para que a ‘estrutura’ se transforme em um sistema” (2001, p. 138).

Relacionando essa visão sociológica de Parsons com a questão da liderança, podemos considerar que o papel de líder é atribuído a poucos indivíduos que se diferenciam e apresentam o *status* validado por determinada estrutura social. É assim que as coisas funcionam, diz-se popularmente. Ao que podemos aduzir; constitui-se certo padrão funcional encabeçado por um líder e assim a coisa funciona. Talvez daí a tendência a considerar as palavras “líder” e “liderança”, como sinônimos, pois, nesse caso, o papel outorgado de “líder”, legitima o exercício da “liderança”. Senge (1999), ao discutir a liderança nas organizações, refere que, ao tomarmos como iguais o sentido das palavras “líder” e “liderança”, estamos admitindo que essa liderança só se efetiva quando ocupamos a função executiva outorgada pela estrutura organizacional que dá esse lugar a alguém que “nasceu para ser líder”. Pensando assim, afirma Senge (1999), a discussão sobre o que é a liderança é esvaziada, pois fica naturalizada a ideia de que ela só existe onde há um lugar estrutural preenchido por um ser humano dotado de capacidades superiores para exercer esta função estrutural – o líder.⁵

5 A participação comunitária humana, na proposta calvinista, no início do Renascimento, é dada pela missão vocacional segundo o desígnio divino: “A vocação é aquilo que o ser humano deve aceitar como desígnio divino, ao qual tem de ‘se dobrar’” (WEBBER, 1904/2004, p. 77). Significa dizer que as pessoas não compõem coletividades pelo desejo de estar com o outro, mas sim através da profissão para a qual foi chamado por Deus. Em consequência disso seu lugar está previamente definido, sem que alguém possa pensar em mudar sua profissão ou condição social. Os que foram escolhidos para exercer determinada função, por Deus, devem acatar porque assim a pessoa passa a ter utilidade social, que é pessoal. Quer dizer, não há sujeito, e muito menos o desejo do sujeito.

Ainda na sociologia desde o ponto de vista sistêmico, Luhmann, que desenvolveu seus estudos de doutorado com Parsons, criticou a estrutura funcionalista e propôs ideias diferentes de seu orientador, relativas ao sistema social. Luhmann sugere que entre os pressupostos de entendimento da organização da sociedade, presentes no século XVIII, estavam as categorias do todo e da parte ou, ou que é a mesma coisa, as categorias do geral e do particular, que sugeriam que as qualidades de cada indivíduo deveriam estar presentes no todo da sociedade porque cada indivíduo, por natureza, é um ser social (Luhmann, 1998). A sociedade, por consequência, representa a condição do homem de viver em sociedade. Assim, a razão e a lei moral, por exemplo, tomadas como características humanas, se supunha, faziam parte da humanidade e de cada indivíduo. E, no caso de haver insuficiências humanas quanto a essas virtudes, por exemplo, se houvesse corrupção, pensava-se que o homem poderia superar essa falha, sem outra providência, na medida em que é inerente ao homem buscar seu modo ideal de ser. Na medida, porém, em que passou a haver corrupção de alguns, surge a necessidade de pensar que nos *sistemas sociais* há diferenças de poder. Há partes dominantes e partes dominadas, afirma, e, com isso, uma diferenciação entre as partes do conjunto e o reconhecimento que nem tudo o que acontece no todo é de todos. A sociedade é composta de partes e de excedentes que cometem excessos. Certos atos podem ser de responsabilidade de apenas alguns.

Tais concepções sugerem outra visão da sociedade, na qual deve ser considerada a complexidade do sistema autorreferenciado, quer dizer, um sistema que procede no sentido de se diferenciar de seu entorno e não um sistema guiado por sua função ou pela estrutura subjacente. Ainda assim, a noção de entorno ou meio ambiente deve ser considerado ambigualmente: ora como sistema, ora como entorno. Depende apenas da definição ou distinção que lhe dá o observador que é introduzido no sistema. Assim, um pequeno grupo ou equipe é sistema na relação com o ambiente do qual faz parte, mas o grupo/equipe é ambiente para os indivíduos que fazem parte dele. E é próprio dos sistemas se estruturarem no sentido de se constituir e se conservar distintos de seu entorno. Dito de outro modo, a premissa de todo funcionamento do sistema é diferenciar-se do entorno (LUHMANN, 1998, p. 40).

Esse mesmo pensamento pode ser estendido para os sistemas psíquicos, isto é, para indivíduos que na relação com os demais processam as informações de forma a manterem-se distintos entre si. Quando o sistema é o grupo/equipe de indivíduos, o grupo se abre para troca de informações, mas se fecha para operar as informações e se organizar de forma a conservar-se e distinguir-se de outros sistemas/ambientes (MORIN, 2005; MATURANA,

2004). Como se depreende, essa concepção rompe com a ideia de que há uma estrutura universal tácita que define o papel e a função dos indivíduos no coletivo a partir do *status* herdado e/ou obtido socialmente. Rompe também com o pensamento funcionalista que supõe que um grupo, como, por exemplo, a família, se estrutura com a função de socializar o indivíduo.

Outro sociólogo contemporâneo, o francês Bruno Latour, ao propor a Teoria Ator-Rede, lança reflexões sobre a complexidade e indeterminação da sociedade, que só podem ser concebidas a partir daquilo que se produz entre humanos e não-humanos (LATOURE, 2004). Compreende o mundo atual como *redes sócio-técnicas* ou como *coletivos*, que têm múltiplas temporalidades e espacialidades. Essas redes são constituídas por conexões provisórias, num campo de tensões onde a perspectiva é a mistura, o hibridismo entre natureza, cultura, sociedade e tecnologia. Nessa condição, “o social não é nada mais do que redes de certos padrões de materiais heterogêneos” (LAW, 1992, p. 3). Ou seja, numa rede as interações não se dão apenas entre pessoas, pois essas interações são mediadas através de objetos, sejam eles computadores, leis, textos, cargos, organogramas etc. Esses mediadores não-humanos são atores porque têm uma ação que interfere e produz sentido nas associações com os humanos. Ao anunciar uma sociologia que questiona as fragmentações entre natureza/sociedade, objeto/sujeito, não-humanos/humanos, Latour, inspirado em Gabriel Tarde,⁶ propõe a compreensão de que o social não é dado *à priori*, mas sim é tecido em redes que comportam movimentos de incerteza, onde há vontades e intencionalidades dos seus atores, mas não há determinismo. Os sujeitos produzem e são produzidos na rede, isto é, são efeitos dos agenciamentos, das conexões ali processadas. Discutir a liderança, apoiado na perspectiva sociológica de Latour, é, portanto, considerá-la como uma produção das associações entre atores múltiplos e heterogêneos, que incluem humanos (distintas pessoas) e não-humanos (por exemplo, estruturas hierárquicas, modelos de gestão, processos de trabalho). Não há, então, um ator-líder que determine as produções possíveis de se construir nesse coletivo. Até porque o próprio líder se constrói nos movimentos da rede.

A partir das reflexões lançadas na produção desse texto, apresentamos, no quadro a seguir, uma síntese em relação aos pressupostos que, segundo nosso entendimento, contribuem para as concepções de liderança do ponto de vista da sociolo-

6 Sociólogo contemporâneo de Durkheim, que fundamentou seus estudos na microsociologia. Freud, em 1921, o colocou entre os autores que explicavam a constituição das massas através da sugestão e imitação que, segundo ele, são insuficientes para essa explicação. Para Freud, se compreende melhor a constituição da massa pela libido, o amor que liga as pessoas para constituir a sociedade através do líder idealizado e amado por todos.

gia, filosofia e psicologia que influenciam as concepções de liderança nas relações de trabalho que se encontram na sociedade:

Quadro 1: Os pressupostos sobre liderança

| Área de conhecimento | Autor/ período | Pressupostos |
|----------------------|---|---|
| Filosofia | Thomas Hobbes (1651) | <ul style="list-style-type: none"> • “O homem é livre”, mas no exercício da liberdade, disputa bens – “o homem é o lobo do homem”. • Para manter a paz, os indivíduos fazem um pacto de respeito aos bens do outro e elegem um indivíduo (o Soberano) para fiscalizar o cumprimento desse pacto. • O Soberano é distinto da massa e é eleito para controlá-la. |
| Sociologia | Durkheim (final do século XIX) | <ul style="list-style-type: none"> • A sociedade está naturalmente estruturada e dispõe de instituições funcionais, como a família e a escola, para socializar o indivíduo. |
| | Parsons (1937) | <ul style="list-style-type: none"> • Há uma estrutura universal, que tem lugares e relações definidas, onde as pessoas se inserem. • Como Durkheim, parte da concepção de estrutura subjacente que define papéis e relações. |
| | Luhmann (1998) | <ul style="list-style-type: none"> • O indivíduo só pode ser compreendido no contexto/sistema e o sistema é autorreferenciado, isto é, se estrutura no sentido de se constituir e se conservar distinto de seu entorno: a premissa de todo funcionamento do sistema é diferenciar-se do entorno. Porém, a distribuição de poder entre indivíduos de um sistema não é homogênea: há partes dominantes e dominadas. |
| | Latour (2004) | <ul style="list-style-type: none"> • Questiona a fragmentação entre Natureza e Sociedade, não-humanos e humanos, objeto e sujeito. Compreende que a sociedade é o que se produz na rede de inter-relações entre humanos e não humanos, num interjogo de tensões provenientes dessas misturas. Propõe a Teoria Ator-Rede (TAR). |
| Psicologia | Freud (1913 [1912-13]; 1921; 1930 [1929]) | <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva radial: tudo converge para “a cabeça”, o líder. Não existiriam relações sustentáveis entre os outros indivíduos, que só se identificam através do líder. • Sem o líder, a massa entra em pânico, vivenciando um medo imenso e insensato, quando há uma ruptura ou abalo desse vínculo centralizado na figura do líder. • O líder é um... os liderados são muitos; os liderados são iguais... o líder é um indivíduo diferente dos iguais. |
| | Bion (1961); Kernberg (1989; 2000) | <ul style="list-style-type: none"> • Ideia de que o líder responde às necessidades dos supostos básicos do grupo ou da modalidade tarefa. |
| | Lapierre (1995), Kets de Vries (1997) | <ul style="list-style-type: none"> • Entendem que compreender a liderança de um indivíduo é compreender o cerne de sua vida interior. |

Fonte: Elaborado pela autora

1.1 Abordagens teóricas sobre liderança organizacional

O diálogo anteriormente estabelecido entre Psicologia, Psicanálise, Sociologia e Filosofia nos permite ampliar a compreensão dos pressupostos presentes, mas nem sempre explícitos, nas noções de liderança que orientam desdobramentos na prática organizacional. Ao nos debruçarmos sobre as teorias contemporâneas sobre liderança, verifica-se que elas costumam ser agrupadas em quatro grupos distintos de abordagens teóricas: a) a dos Traços; b) as Comportamentais; c) as Contingenciais; d) e as Neocarismáticas.

As abordagens teóricas focadas nos “Traços” partem do princípio de que algumas pessoas possuíam atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que as diferenciam em sua capacidade de liderança, em relação aos “não líderes”. Essa concepção de liderança espelha o pressuposto freudiano de “herói idealizado”, de que o líder é diferente dos liderados, que são iguais entre si – pressuposto este, que já havia sido enunciado por Hobbes, conforme referimos.⁷ Nessa linha, Senge (1999) faz referência às obras escritas sobre os grandes líderes e sobre o desenvolvimento da liderança, que “tendem, com demasiada frequência, reforçar o mito do “presidente-herói” (p. 32). A principal crítica às Teorias dos Traços remete ao fato de ignorarem fatores situacionais, não considerando, por exemplo, as necessidades dos seguidores e as relações entre eles. Além disso, não esclarecem a importância relativa dos vários traços tidos como próprio de líderes, dos traços que são ativados na vivência do papel de liderança, ou seja, não distinguem a causa do efeito (por exemplo, líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?). Quer dizer, essas teorias não contemplam discussões acerca das inter-relações entre o indivíduo e o meio com o qual ele interage, nem abordam a recursivi-

7 Freud supõe que o líder e Deus, entre outras figuras expressivas, são extensões do pai, visto pelos filhos como onipotente, onisciente e justo. E, portanto, parte do pressuposto de que há uma analogia entre família e sociedade. Em *O mal-estar da civilização* emprega a expressão “o homem é o lobo do homem”, usada por Hobbes, que Freud conhecia e creditou, inclusive, a ele seu conceito de “regressão”, conforme anunciou na *Interpretação dos Sonhos* (SEMINOTTI, 2000), mas não dá, naquela obra, o mesmo crédito a esta noção que traduz a constante luta entre os indivíduos da sociedade, e entre irmãos de uma mesma família, e que exige a presença de um líder para solucionar a refrega. Na proposta de constituição da república, Hobbes, em *Leviatã*, vê o Soberano com características semelhantes ao líder, mas o filósofo formulou suas noções mais próximas de um contexto histórico pesquisado por Weber. Segundo Weber, na literatura puritana inglesa do século XVII se revela uma profunda desconfiança entre as pessoas que eram instadas a não confiar nem nos amigos mais próximos: só em Deus se poderia confiar; os demais todos eram inimigos. Neste contexto, surge o sentimento religioso de redenção que supõe a crença de que tudo o que ocorre na vida se deve a uma potência objetiva e não, de maneira nenhuma, a um valor pessoal. Isto gerou um sentimento “[...] inaudito de solidão interior do indivíduo” (WEBER, 1904/2004, p. 95).

dade presente nas relações de causa e de efeito (MORIN, 2001), que será abordada adiante, e nem as noções de ator-rede discutidas anteriormente, que supõe que todos os fenômenos sociais são simultaneamente efeitos e produtos (LATOURET, 2004; LAW, 1999).

As abordagens teóricas comportamentais fundamentam a explicação da liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, apontando relações consistentes entre padrões de comportamento do líder e o desempenho do grupo. Nas diferentes teorias comportamentais, os dois elementos são constantes na definição do comportamento do líder frente ao grupo de liderados: a orientação para a produção (tarefas) e a orientação para os relacionamentos (pessoas). Além de não abordarem fatores contingenciais, essas abordagens teóricas relacionam a concepção da liderança à “representação de papéis”, que podemos associar às concepções da sociologia estruturalista de Parsons (1937). Ou seja, à ativação de funções socialmente sancionadas e reconhecidas, nas quais líderes e seguidores têm percepções e comportamentos que se reforçam mutuamente, a partir do lugar que previamente ocupam nessa relação social hierárquica. Para Kernberg, essa visão sociológica de representação de papéis,

[...] se concentra na confusão que muitas vezes se desenvolve nas organizações, entre a personalidade do líder, seu comportamento no desempenho de determinados papéis e a percepção de seu comportamento por parte da equipe, que não consegue distinguir com facilidade entre o papel e a personalidade do líder (1989, p. 214).

Em relação às abordagens teóricas contingenciais, observa-se uma maior amplitude em relação aos fatores considerados inerentes ao exercício da liderança. Embora sejam vários os fatores situacionais que podem ser considerados nessas teorias, o modelo de Fiedler (1967), precursor das teorias contingenciais de liderança, aponta as três variáveis básicas consideradas na situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (relações membros-líder); o grau de estrutura da tarefa a executar (estrutura da tarefa); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição). Portanto, as contingências levadas em conta nessas teorias não extrapolam o universo das características e grau de maturidade do líder e dos liderados, bem como as relações entre o líder e os liderados diante da amplitude e da estrutura das tarefas a serem realizadas. Ainda que rompam com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, percebe-se que o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade da organização. Bauer (1999) salienta que as teorias contingenciais compreendem que a evolução ambiental possa ser pre-

vista com razoável precisão, e que a intencionalidade dos indivíduos em planejar sua própria evolução possa ser bem-sucedida. Ou seja, as noções de incerteza e de auto-organização, por exemplo, presentes na visão sistêmico-complexa, que será discutida no capítulo seguinte, não são consideradas. Na visão contingencialista, o futuro é fruto de escolhas intencionais, e as empresas são percebidas como “sistemas nos quais um agente externo (consultor) ou um agente interno privilegiado (o líder) está apto para adotar escolhas e tomar decisões que direcionem o futuro da organização, para então requerer dos demais que sigam esses planos” (BAUER, 1999, p. 171).

Mais recentemente, emergem estudos que enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Ou seja, uma compreensão de que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado. As abordagens teóricas neocarismáticas, ainda que contemporâneas e focadas na importância de aspectos mais voltados à consideração das necessidades dos liderados no exercício da liderança, não contemplam transformações significativas nos pressupostos da liderança. Ainda que, na perspectiva neocarismática, o líder deva estimular a participação e a autonomia dos liderados, pode-se questionar até que ponto o foco no carisma do líder não é uma forma de reafirmar as concepções freudianas, onde o líder é a fonte inspiradora, um substituto do Pai, onisciente, onipotente. A Teoria da Liderança Transformacional, considerada neocarismática, por exemplo, destaca que o líder deve demonstrar “consideração individualizada” pelos seus seguidores, incentivando o desenvolvimento dos mesmos, ou seja, pode-se pensar o quanto não se reedita com isso a máxima de que os liderados precisam da ilusão de que o líder ama a todos com um amor justo e equitativo, enquanto que o líder mesmo não precisa amar a ninguém (MOSCOVICI, 1985), podendo sentir-se dono e senhor, e, ainda que absolutamente narcisista, se sente autoconfiante e goza de completa independência?

Já Hunter (2004, p. 77) sustenta que a essência da liderança está no que ele denomina “amor agapé”, que reúne paciência, bondade, humildade, respeito, generosidade, perdão, honestidade e compromisso, o que nos inclina a compreender sua teoria também dentro de uma abordagem neocarismática. Ele também parte do princípio de que liderança é a capacidade de influenciar pessoas, mas salienta que esta autoridade se constrói com “serviço e sacrifício”, e propõe que um líder, antes de tudo, deve ter a experiência de “servo”. O exercício da liderança nessa perspectiva disponibiliza o líder a *vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas*, não só exercendo influências, mas também se deixando influenciar. No entanto, Hunter

aborda tão somente aspectos individuais do “líder servidor”, como seu grau de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, não discutindo, aspectos do contexto, como a cultura da organização em que esse líder interage, as competências organizacionais e gerenciais compreendidas no modelo de gestão, entre outros fatores da dinâmica organizacional. Ou seja, há uma limitação na validade desse conceito de “líder servidor” quando o mesmo é transposto para a liderança nas organizações sem que, por exemplo, a essência dos valores do “amor ágape” seja discutida, construída e vivenciada coletivamente, na cultura e no comportamento organizacional específicos de cada empresa. Nesse caso, há o risco iminente de se reforçar rupturas entre o discurso e a prática organizacional.

Discutindo os diferentes modelos de liderança, Tolfo (2004) assevera que as teorias que enfatizam o líder como “dotado de características que o colocam em posição superior aos demais perpetuam os ‘seguidores’ em uma posição de sujeitos imaturos e que precisam ser guiados e conduzidos rumo aos seus objetivos, aos do grupo e/ou aos da organização” (TOLFO, 2004, p. 295). Para essa autora, a liderança pode ser tratada em uma perspectiva interdisciplinar e integrativa, de tal forma que não se restrinja a adotar uma ou outra teoria como fonte única da “verdade” sobre o tema. Contudo, destaca Tolfo (2004), o que se espera de um líder contemporâneo é que ele exerça um papel de facilitador no sentido de utilizar o potencial dos liderados para o alcance de objetivos. Nessa perspectiva, o líder é um *coach*,⁸ um facilitador que age reunindo as capacidades das pessoas, dos grupos ou das instituições com os quais se relaciona, exercendo influência no desenvolvimento de padrões éticos e comportamentais. O “*coach* é alguém com conhecimento de negócios e da dinâmica interpessoal”, destaca Tolfo (2004, p. 294).

A seguir, um quadro-síntese das quatro abordagens teóricas sobre liderança, apresentando seus principais fundamentos e limitações:

Quadro 2: Abordagens teóricas sobre liderança

ABORDAGENS TEÓRICAS FOCADAS NOS TRAÇOS

- Também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos.
- Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciasssem dos não-líderes.
- Kirkpatrick (1991), identificou seis traços pelos quais líderes tendem a diferenciar-se de não-líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo.
- Dobbins *et al* (1991), fazem referência à *automonitoração*: capacidade de adaptação; flexibilidade em ajustar o próprio comportamento a situações diferentes.

8 Essa expressão deriva do contexto esportivo, assumindo, literalmente, seu significado de treinador; preparador, instrutor, desenvolvedor de talentos. Tal significado representa uma síntese do conceito usado nas organizações.

- Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito (ex.: líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?); ignora fatores situacionais.

ABORDAGENS TEÓRICAS COMPORTAMENTAIS

- Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo.
- Quatro principais teorias comportamentais:
 - a) Estudos da *Ohio State University* (final da década de 40): duas dimensões identificadas no comportamento dos líderes: *estrutura inicial* (capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas); *consideração* (capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos).
 - b) Estudos da *Michigan University* (final da década de 40): objetivos semelhantes aos da *Ohio State University*: *orientação para a produção* (ênfase aos aspectos técnicos); *orientação para o empregado* (ênfase às relações interpessoais).
 - c) A Grade Gerencial, de Blake e Mouton (1964): *preocupação com a produção*; *preocupação com as pessoas*.
 - d) Estudos Escandinavos (1991): A premissa básica é de que, num mundo de mudanças, líderes eficazes exibiriam um comportamento *orientado para o desenvolvimento*. Estes seriam líderes que valorizam a experimentação, buscam novas ideias, geram e implementam mudanças.
- Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram *fatores situacionais*, tampouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança

ABORDAGENS TEÓRICAS CONTINGENCIAIS

- Buscam abordagens mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança.
- Exemplos de algumas variáveis contingenciais: o grau da estrutura da tarefa desempenhada; a qualidade das relações líder-membro; o poder da posição do líder; a clareza dos papéis dos subordinados; as normas do grupo; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados; a maturidade do líder.
- Algumas teorias contingenciais de liderança:
 - a) Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967): aponta em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (*relações membros-líder*); o grau de estrutura da tarefa a executar (*estrutura da tarefa*); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (*poder de posição*).
 - b) Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974; 1986; 1993): estes são seguidores de Fiedler, e acrescentaram a noção de *eficácia* ao estilo de liderança. Para eles, a liderança situacional baseia-se na inter-relação entre: a quantidade de orientação e direção que o líder oferece (*comportamento de tarefa*); a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder (*comportamento de relacionamento*); o nível de prontidão dos liderados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo (*maturidade dos liderados*).
 - c) Outras: Teoria da Troca Líder-Membro (GRAEN, 1975; GRAEN & SCANDURA, 1987); Teoria Caminho-Meta (HOUSE, 1971; HOUSE & MITCHELL, 1974); Modelo Participação-Líder (VROOM e YETTON, 1973; 1987).
- Principal limitação das Teorias Contingenciais: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o microsistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.

ABORDAGENS TEÓRICAS NEOCARISMÁTICAS

- Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Compreendem que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado.
- Algumas teorias de liderança com ênfase na abordagem neocarismática

a) Teoria da Atribuição da Liderança: é a percepção de que líderes eficazes são geralmente considerados consistentes ou não-hesitantes em suas decisões. Considera a liderança um construto percebido subjetivamente em vez de um construto objetivo; um fenômeno percebido como atribuído a um indivíduo pelos outros.

b) Teoria da Liderança Carismática: busca identificar características pessoais do líder carismático, destacando: confiança, domínio, fortes convicções em suas crenças; capacidade de comunicação, coerência e foco na busca de sua visão. Entende a liderança como um produto do carisma, uma característica que inspira confiança nos outros, apoiando ideias e convicções. Os seguidores seguem o líder pelo magnetismo e fascínio pessoal que ele exerce.

c) Teoria da Liderança Transformacional: entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, sendo o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objetivos e obter resultados, fazendo com que os seguidores prossigam além de seus próprios interesses. Destaca o fato de que líderes transformacionais são aqueles capazes de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Fundamenta-se em quatro aspectos: carisma; inspiração; estímulo intelectual; consideração individualizada.

d) Teoria da Liderança Visionária: vai além do carisma; é a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.

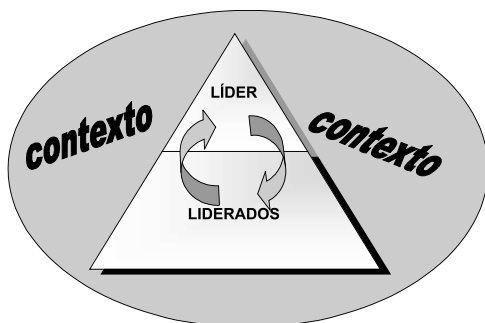
e) Liderança Servidora (HUNTER, 2004): salienta que a autoridade de um líder se constrói com serviço e sacrifício, e propõe que um líder deve ter a experiência de ser “servo”.

- Principal limitação das Teorias Neocarismáticas: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e empoderando-os mais, tendem a reeditar a máxima de que os liderados precisam de um líder-herói, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Robbins (2002); Spector (2002); Muchinsky (2004); Krumm (2005); Bauer (1999); Hunter (2004); Hughes et al (2006)

Ao analisarmos essas quatro abordagens teóricas sobre liderança, sintetizadas no quadro acima, podemos observar que todas convergem quanto a um pressuposto de liderança: o líder é um indivíduo diferente dos liderados, que são iguais entre si, e que ocupa um lugar legitimado e com maior poder conferido pela estrutura hierárquica da organização. As diferenças entre tais abordagens centram-se na forma como esse líder se apropriará do lugar de poder, qual característica de comportamento deverá privilegiar para seu desenvolvimento e de que forma irá envolver seus liderados. Resguardadas as variações, em relação à ênfase na relação entre líder e liderados, a maior ou menor amplitude na consideração aos aspectos contingenciais, há, unanimemente, um pressuposto radial dominante na compreensão da liderança que pode ser representado na seguinte figura:

Figura 1: Compreensões de liderança em um pressuposto radial



Fonte: Elaborada pela autora

É perceptível que não há uma distinção entre os conceitos de líder e de liderança nessas abordagens, o que acaba por imprimir um caráter estruturalista ao exercício da liderança, ou seja, se não há um lugar instituído e formalizado de poder, se não há um cargo executivo definido, não há liderança, como escreve Senge:

Nos negócios atuais, a palavra 'líder' tornou-se sinônimo de gerente de alto escalão. Quando as pessoas falam em 'desenvolver líderes' elas querem dizer desenvolver futuros altos executivos. [...] Há dois problemas nisso tudo. Primeiro, implica que aqueles que não fazem parte da alta administração não são líderes. [...] Segundo, isto nos deixa sem uma definição real do que seja liderança. Se liderança for simplesmente uma posição na hierarquia, então, com efeito, não existe uma definição independente de liderança. Uma pessoa ou é um executivo ou não é. Nada mais a dizer sobre liderança. Fim de conversa (1999, p. 28).

Para pensar a liderança numa dimensão coletiva, entendemos que seja necessária a discussão realizada com os pressupostos filosóficos, sociológicos, psicológicos que tendem a colocar na centralidade do tema liderança o indivíduo-líder, mesmo quando considera os liderados e a situação que os envolve. Nossa proposta, ao sublinhar essa perspectiva coletiva do exercício da liderança, é de compreendê-la de forma processual, contextual e epistêmica (ANDRADE et al, 2006), sobretudo ao situá-la no ambiente intraorganizacional. Nesse ambiente, por mais que haja um lugar de poder hierárquico superior a todos, como, por exemplo, o de um presidente, facilmente verificamos um conjunto de indivíduos-líderes, com maior ou menor poder outorgado que, no exercício de seus ofícios, inevitavelmente tecem uma rede interdependente por onde a liderança se consolida como produto e processo coletivo.

Aqui não nos referimos ao coletivo considerando apenas o líder e os liderados envolvidos no processo de delegação de poder, o que frequentemente é denominado como “liderança compartilhada” (HOOVER e VALENTI, 2006), mas sim apontamos para a necessária conexão entre gestores. Esses gestores, muitas vezes ocupando cargos de igual poder hierárquico, precisam desenvolver o pensar e o agir sistêmico-complexo, se articulando em termos de valores, propósitos e resultados organizacionais nas decisões e ações que exercem cotidianamente na organização. Embora a premissa da visão sistêmica seja amplamente difundida como uma competência dos líderes-indivíduos, num olhar mais atento às organizações, vemos que o coletivo formado por essas partes-líderes ainda está distante de fazer emergir, no todo-liderança, tal competência.

2 As contribuições dos sistemas complexos à compreensão da liderança nas organizações

[...] A teia da vida consiste em redes dentro de redes. Em cada escala, sob estreito e minucioso exame, os nodos da rede se revelam como redes menores. Tendemos a arranjar esses sistemas, todos eles aninhados dentro de sistemas maiores, num sistema hierárquico colocando os maiores acima dos menores, à maneira de uma pirâmide. Mas isso é uma projeção humana. Na natureza, não há ‘acima’ ou ‘abaixo’, e não há hierarquia. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes (CAPRA, 1996, p. 45).

Se tomarmos as palavras de Capra (1996), acima descritas, podemos entender que a hierarquia, tão presente nas organizações, expressa essa necessidade humana. No entanto, a visão sistêmico-complexa que abordaremos a seguir entende a organização do sistema fundamentalmente pelo modo de inter-relacionar-se dos elementos que o constituem. Nessa inter-relação não há, *a priori*, estruturas hierárquicas que definam a organização. A organização hierárquica atende a uma necessidade de controle e centralização de poder das organizações que se contrapõe às propostas do paradigma sistêmico-complexo. Quando se pensa em organização, é comum associar essa ideia a uma maneira previsivelmente ordenada de disposição dos elementos e, em consequência, às formas tradicionais de funcionamento hierárquico.

No entanto, a organização, do ponto de vista sistêmico-complexo, tem ordem e desordem presentes, os quais são condições emergentes dos processos da organização dos sistemas para alcançar seus objetivos ou finalidades. A ordem não está, necessariamente, associada a uma autoridade ou a controles externos e sim a padrões de organização comuns a todos os sis-

temas vivos e estes podem funcionar na desordem (CAPRA, 2001; MORIN, 2001).

Quando estabelecemos o diálogo entre essa concepção de organização sistêmico-complexa, com os modelos organizacionais tradicionalmente arraigados nas relações de trabalho, percebemos a necessidade de rupturas profundas na forma como concebemos o exercício da liderança nas organizações. Mas outro desafio se impõe: como aproximar tal conceito sistêmico-complexo de organização de realidades “organizadas”, a partir de estruturas formais de poder tão bem definidas? O fim da hierarquia é uma tendência exequível no mundo do trabalho? Como conciliar estruturas formais de poder, próprias do funcionamento das organizações de trabalho, com a urgência de construção de redes sociais para a sustentabilidade⁹ dos negócios na contemporaneidade?

Com estas perguntas, pretendemos pôr em discussão a liderança na organização desde a perspectiva sistêmico-complexa. Para tanto, vamos estabelecendo o diálogo entre as contribuições de diferentes autores que suscitem compreensões pertinentes aos questionamentos que esboçamos.

Primeiramente, salientamos que pensar a liderança no paradigma sistêmico-complexo é considerar que a efetividade da liderança nas organizações não depende apenas de qualidades individuais do líder e do poder outorgado pelo lugar que ocupa na hierarquia. Seleme (2006, p. 461) propõe, como chave para a compreensão da liderança organizacional nesse paradigma, a “noção de influência de soma não-zero”, que demanda o entendimento do jogo social que se estabelece entre agentes da organização, em vários pontos dela, e agentes externos, extrapolando, portanto, o entendimento de que a liderança é a influência de um indivíduo sobre outro ou outros.

Senge (1999, p. 28) considera a liderança como “a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar os processos de mudança significativos, necessários para que isso aconteça”. Esse entendimento, para Senge, emerge ao se conceber a liderança em uma “perspectiva ecológica”, que permite explicar a maneira como as ações dos diversos líderes interagem umas com as outras e com as forças em jogo na circunstância, considerando a liderança como um fenômeno sistêmico inseparável de seu contexto. Nessa perspectiva, toda organização tem vários líderes porque existem muitas pessoas, em diferentes níveis da hierarquia, que desempenham papéis críticos na geração e sustentação de ten-

9 O grande desafio do nosso tempo é construir. Nas palavras de Lester Brown (tradução livre), “uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras” (BRONW, FLAVIAN e POSTEL, 1991, p. 30-31).

sões criativas. Mais do que isso, é líder, segundo a complexidade, também aquele que na rede, em determinado momento, é o mais competente para encaminhar soluções aos problemas do trabalho.

Senge (1999) aponta para a interação entre três tipos de líderes na organização: a) os líderes de linha em nível local, que possuem responsabilidade direta sobre os resultados do trabalho das equipes; b) *networkers* internos ou “líderes de redes”, que atuam fortemente na construção de comunidades, possuindo um poder informal (geralmente não exercem poder na hierarquia formal da organização); c) líderes executivos, que têm responsabilidade estratégica pelo desempenho organizacional, porém menos possibilidade de influenciar diretamente os processos de trabalho. Já Capra (2002) menciona que, para encontrar o equilíbrio entre o planejamento (que é da ordem do formal) e o surgimento espontâneo (que é da ordem do informal), é necessário articular duas habilidades de liderança: a) formular claramente uma visão e comunicá-la com paixão e carisma, o que é próprio de líderes tradicionais planejadores; b) ser um facilitador e habilitar a comunidade como um todo a criar alguma coisa nova; utilizar o poder da autoridade para capacitar, desenvolver, fortalecer o poder das outras pessoas.

Tanto para Senge (1999) como para Capra (2002), há a compreensão de que a liderança se desenvolve na capacidade criativa: o surgimento do novo, a energia da “tensão criativa”, gerada quando as pessoas têm uma visão compartilhada sobre a realidade. Isso mantém o foco nas comunidades de liderança, não nos “líderes-heróis” (SENGE, 1999). Hoover e Valenti (2006) fazem referência à “lenda do líder destemido”, como uma armadilha organizacional, à medida que é gasto muito tempo e energia tentando localizar líderes lendários para transformá-los em grandes executivos. Enquanto isso, o real potencial de liderança, que é o que existe em cada trabalhador, cotidianamente, é desperdiçado.

Na mesma linha de pensamento, De Loach¹⁰ (2000-2001) afirma que, quando há várias pessoas atuando como líderes, nos diversos espaços organizacionais (em sua área ou equipe, por exemplo), os trabalhadores têm uma maior percepção da liderança como uma prática compartilhada, o que contribui para fortalecer o comprometimento com a tarefa e com os propósitos organizacionais. Há, portanto, maior possibilidade de coesão e interdependência que é próprio da organização de trabalho sistêmico. Em contrapartida, numa organização em que os liderados dependem de um líder-herói, o enfoque das relações de tra-

10 Stan De Loach, Ph.D. é Presidente/CEO, Advantages, Inc., Nueva Orleans, Louisiana; assessor gerencial e organizacional; membro do Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales, S. C., México, D. F.

balho está na aprovação dada por ele. Essa dependência propicia jogos de controle e exclusão, a agressão passiva e a paranoia nas inter-relações, inibindo a pró-atividade e a iniciativa no trabalho. Isto é: “A veneração do culto do herói-líder é uma forma certa de manter instituições avessas a mudanças” (SENGE, 1999, p. 23).

Hoover e Valenti (2006, p. 12) defendem a ideia de que “a liderança é um círculo, não uma escada”, e analisam que os modelos hierárquicos tradicionais, que se sustentam num conceito de defensividade e territorialidade institucionalizada, afastam o foco e a energia da liderança da solução de problemas. Esses autores propõem que as organizações contemporâneas desenvolvam um *sistema de liderança* capaz de alinhar as competências das pessoas com o que as organizações mais precisam. A liderança, portanto, é também uma questão de atitude e passa a ser compreendida como uma expectativa das demandas organizacionais, considerando o potencial de cada trabalhador, não como uma exceção, possível de ser encontrada apenas em alguns trabalhadores.

Fukuyama (2000) destaca que hoje a administração requer perícia tecnológica, a qual nenhum líder pode esperar dominar sozinho; assim, ele precisa confiar em peritos técnicos a todo instante, dado que grande parte das informações para a tomada de decisão é de natureza local e não global, ou seja, focada no contexto. Isso requer, portanto, maior delegação de poder – e, segundo o autor, informação é poder e a concessão ou retenção de informações torna-se um meio importante pelo qual as pessoas dentro de uma organização procuram maximizar seu poder em relação a outros.

As corporações centralizadas e autoritárias têm fracassado pela mesma razão que levou ao fracasso os estados centralizados e autoritários: elas não conseguem lidar com os requisitos informacionais do mundo cada vez mais complexo que habitam. Não é por acaso que as hierarquias começaram a ter problemas precisamente ao mesmo tempo em que as sociedades em todo o mundo estavam fazendo a transição de formas de produção industriais para formas de alta tecnologia e baseadas na informação (FUKUYAMA, 2000, p. 205).

Fukuyama (2000) compreende que as redes ou o capital social da organização são uma alternativa de solução aos problemas de coordenação de organizações mais descentralizadas. Tais redes constituem uma forma de ordem espontânea, que emerge como resultado das interações de participantes descentralizados que têm normas informais e valores compartilhados. Capra (2002) compreende que a organização humana só pode ser considerada um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro dos seus limites, pois sis-

temas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Assim, os líderes, como nós da rede nas organizações, precisam facilitar o surgimento espontâneo de coisas novas, estimulando a criatividade e a construção de uma rede ativa de comunicações com múltiplos elos de retroalimentação (CAPRA, 2002).

Castells (1999, p. 35) faz uso do termo “sociedade em rede”, referindo-se à sociedade informacional, onde o modo de desenvolvimento é o informacionalismo, isto é, a “ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade”. Define rede como “um conjunto de nós interconectados” (p. 498), cujas estruturas abertas, com capacidade de expansão ilimitada e de integração de novos nós, desde que haja comunicabilidade dentro dessa rede, ou seja, desde que sejam compartilhados os mesmos códigos de comunicação, como, por exemplo, valores ou objetivos de desempenho. “Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio” (CASTELLS, 1999, p. 499).

Não compartilhamos integralmente da ideia de rede, proposta por Castells. Ela não atende satisfatoriamente as contradições, não só nas práticas de gestão de pessoas, mas também entre os autores que pretendem oferecer pressupostos teóricos que alicercem práticas organizacionais inspiradas no conceito de redes. De outro lado, as noções de abertura e clausura, apontadas por Maturana e Varela (1995) ao discutir sistemas sociais, que, do nosso ponto de vista, aproximam-se mais do cotidiano organizacional, no qual a transformação dialoga com a conservação, a hierarquia coexiste com movimentos de auto-organização, o controle de qualidade nos processos se articula com a necessidade de inovação. Segundo eles, cada pessoa precisa de uma mudança constante de sua estrutura na relação com a estrutura de outros sistemas com quem está em relação, incluindo o sistema organizacional no qual trabalha e outros maiores em interação. No entanto, cada pessoa precisa manter constante sua organização, de forma que se reconheça e seja reconhecida em sua identidade. Essa noção é traduzida no conceito de simultaneidade dos sistemas aberto e fechado (MATURANA e VARELA, 1995).

Também na Teoria Ator-Rede de Latour (PEDRO, 2007), há uma compreensão de redes que, do nosso ponto de vista, contempla a noção de complexidade-sistêmica. Para esse autor, uma rede é formada por cinco movimentos-chave: a) movimento de Tradução, que indica como os atores vão se transformando ao longo dessa rede e também como vão transformando a rede, recursivamente; b) movimento de Permutação, que diz respeito às propriedades trocadas entre os atores (humanos e não-humanos) da rede; c) movimento de Recrutamento, que fala de como um ator é alistado nessa rede; d) movimento de Mobiliza-

ção, que indica como os atores vão expandindo a rede, exportando-a para mais longe; e) movimento de Deslocamento, que compreende como a rede vai se movendo à medida que os movimentos anteriores acontecem, isto é, como esse coletivo se desloca, se transforma.

Latour (2004) entende a hierarquia como uma das exigências do “Poder de Ordenamento”: a exigência de publicidade, que deve permitir ao coletivo discutir a compatibilidade das novas proposições com aquelas que já estão instituídas, de modo a mantê-las todas em um mundo comum que lhes dará seu legítimo lugar.

Embora afirme que as redes crescem em importância no mundo tecnológico do futuro, Fukuyama (2000) reconhece, contudo, que a hierarquia permanecerá como parte necessária da organização no futuro previsível. Uma das razões é que a hierarquia, com frequência, é funcionalmente necessária para que as organizações atinjam suas metas. Além disso, alerta que, não raro, o processo de descentralização das empresas pode ser afetado por “tribalismos”, ou seja, pelo fortalecimento de subgrupos ou subunidades na busca de metas, em detrimento do todo da organização. Schein (1986) refere que a coesão de determinados subgrupos na organização encoraja a formação de “subculturas” ou “culturas múltiplas”; paradoxalmente, se, de um lado, esses agrupamentos espontâneos são naturais, e até mesmo desejáveis como redes sociais, por outro, quando se distanciam dos valores essenciais da cultura organizacional e divergem significativamente em termos de postura e/ou modalidades operacionais, tornam-se barreiras à visão sistêmica, tão necessária às organizações atuais.

Fukuyama (2000) aponta outro paradoxo: se, de um lado, as normas informais que orientam o comportamento numa organização podem conseguir um equilíbrio entre flexibilidade e risco, de outro, quando os riscos crescem muito, elas não asseguram a consecução de nenhum dos dois, tornando-se necessário o controle formal.

Cabe, contudo, discutir se essas oposições são, de fato, paradoxos. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 5) afirmam: “Para o indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como um paradoxo, deve haver o sentimento de que essas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas”.

Para Capra (2002), as organizações humanas sempre contêm estruturas projetadas e estruturas emergentes. As estruturas projetadas ou planejadas são as estruturas formais, que estão explicitadas nos documentos formais da organização. As emergentes são criadas pelas redes informais da organização e pelas

comunidades de prática.¹¹ Esse autor afirma que “as partes formais da organização podem ser ‘vivas’ em diversos graus, dependendo da intimidade do seu contato com as redes informais” (CAPRA, 2002, p. 122). Tais ideias expressam lógicas opostas que coexistem. Portanto, não são paradoxais, mas sim, como sugere Morin (1996; 2001), dialógicas. A noção dialógica é fundamental para compreender a complexidade. Para Morin, a dialógica permite manter a dualidade no seio da unidade, associando, ao mesmo tempo, termos complementares e antagônicos. Visões antagônicas que se rechaçam, mas que coexistem no universo de ordem-desordem, certeza-incerteza, tão característico do paradigma da complexidade. A dialógica comporta a ideia de que os antagonismos podem ser estimuladores e reguladores, por exemplo: estrutura formal e estrutura informal; objetividade e subjetividade; planejamento e mudança, entre outros.

Ao que parece não se trata, necessariamente, de extinguir estruturas formais de poder. Trata-se de compreender que as hierarquias representam a forma como o poder formal/outorgado está distribuído na organização, e que essa estrutura formal precisa estar permeável às estruturas informais, possibilitando uma maior circularidade do poder criativo entre as pessoas. Mais do que reduzir níveis hierárquicos de poder, é preciso desenvolver novas competências de liderança na organização. A real capacidade de mudança demandada na contemporaneidade está no conhecimento tácito, que é intangível e só pode ser criado e processado nas relações entre os sujeitos (NONAKA e TAKEUCHI, 2000). “A autoridade não desaparece numa organização horizontal ou em rede; em vez disso, ela é interiorizada de uma forma que permite a auto-organização e o autogerenciamento” (FUKUYAMA, 2000, p. 217).

Em relação à questão do poder, Latour salienta que numa rede, mais poderoso não é quem centraliza, mas quem mais exporta conexões (PEDRO, 2007). Mas, como ressalta Law (1992), a Teoria Ator-Rede não diz que há muitos centros de poder ou ordens, em níveis de igualdade; o que ela afirma é que poder não é causa, é efeito, sendo que “os efeitos do poder são gerados numa forma relacional e distribuída, e que nada está nunca completo” (LAW, 1992, p. 7). Esse efeito relacional é recursivo e auto-organizado, e envolve a durabilidade (que se refere ao ordenamento no tempo) e a mobilidade (ordenamento no espaço), como formas de agir a distância (LAW, 1992).

Podemos pensar, então, que na rede intraorganizacional, quem tem mais poder não é, necessariamente, quem concentra

11 Etienne Wenger, teórico da comunicação, cunhou o termo “comunidade de prática” para designar redes sociais autogeradoras, que desenvolvem uma prática comum, ou seja, maneiras determinadas de fazer as coisas e de se relacionarem entre si, que permitem que atinjam o seu objetivo comum (CAPRA, 2002).

mais informação, conhecimento ou comando, mas sim quem estende mais e para mais longe as suas influências relativas à informação, conhecimento e comando. Esse movimento de expansão das associações entre determinados atores permite que mútuas influências ocorram e se expandam entre outros atores da rede, gerando outras conexões, pois o poder que emanou de uma pontualização da rede (por exemplo, de um líder) não está completo e ordenado: ele vai passando por movimentos de tradução/transformação na rede, que darão, dialogicamente, maleabilidade e densidade à rede. Dialogicamente, se considerarmos que esse processo de expansão do poder na rede é atravessado por aspectos formais como, por exemplo, o âmbito de poder que o ator-líder possui nessa rede intraorganizacional que, muito provavelmente, coexiste com uma estrutura hierárquica. Ou seja, a maleabilidade do movimento na rede está sujeita às determinações e formalizações da estrutura organizacional. Podemos entender, portanto, que, quanto mais permeabilidade uma estrutura hierárquica possuir, mais permitirá que as influências entre os atores circulem, independente do nível de poder outorgado que possuem, gerando maior comprometimento de todos os atores nos processos produtivos da organização. Paz et al (2004, p. 389) definem como Influenciador “aquele membro organizacional que optou por ser partícipe da organização e que usa ‘voz’, ou seja, que investe tempo, energia e habilidade política, voluntariamente, para provocar impacto nos resultados organizacionais”.

No paradigma mecanicista, a maleabilidade desses movimentos em uma rede certamente seria interpretada como ausência de controle e, portanto, vistos como ameaça à organização. Contudo, do ponto de vista sistêmico, trata-se de uma necessária alternância de ênfase: do controle para a influência (CAPRA, 1996; ANDRADE et al, 2006). Não significa dizer que a organização não terá dispositivos de controle, tais como definição de âmbitos de responsabilidade e decisão, metas e indicadores de resultado etc., mas que a cooperação e a influência serão os elementos-chave, sobretudo na ação dos gestores, para obter o comprometimento de todos na dinâmica organizacional – é daí que emerge a densidade da rede, fortalecendo a organização como um todo.

3 A liderança como competência coletiva nas organizações

Pusemos em discussão diferentes noções e práticas de liderança para, como dissemos na introdução, fundamentar e fazer emergir nossa proposta de liderança numa dimensão coletiva. Partimos do princípio de que a dimensão coletiva da liderança nas organizações demanda não só o trabalho em equipe entre líderes de um mesmo nível hierárquico, mas também uma re-

lação de equipe entre todas as lideranças, independente do lugar que ocupem na hierarquia. Esse pressuposto nos aproxima do conceito de competência coletiva de liderança.

Boterf (2003, p. 229), ao definir competência coletiva, afirma que ela não constitui um dado prévio, nem pode ser compreendida a partir de uma lista de atributos, pois ela “emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais”. Salienta que a justaposição de competências individuais não leva à competência coletiva, visto que essa última pressupõe a construção de significados emergentes, decorrentes dos processos de inter-relação. Boterf (2003), assim como Sandberg (1996; 2000) e Bitencourt (2004), não estão apenas focados na definição de atributos de competências (conceitos), mas na aplicação das competências (práticas), privilegiando aspectos contextuais e relacionais (ênfase na interação) na conceituação da noção de competência.

Embora Boterf (2003, p. 231) refira a noção de competência coletiva como um “sistema de competências”, como uma visão de conjunto e relações mútuas na totalidade da empresa, e ainda que afirme que a competência coletiva deva ser uma preocupação crescente dos gerentes, ele não se refere à competência coletiva dos gerentes. Na mesma linha de raciocínio, Ruas (2005), embora mencione as competências dos grupos funcionais, destaca que as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais, enquanto desdobramento das competências organizacionais. Do nosso ponto de vista, compreendemos que, ao posicionar as competências gerenciais como atributos individuais, a noção do líder-indivíduo é corroborada, reforçando a ideia de que a dimensão coletiva é necessária, apenas, entre a massa de trabalhadores, que integram os grupos ou equipes na base da pirâmide organizacional.

Boterf (2003) destaca a importância dos gestores compreenderem que os sistemas integrados de produção e a reconfiguração de processos são práticas organizacionais contemporâneas, que demandam a criação de grupos de trabalho que se autorregulem para desenvolver uma eficácia coletiva.

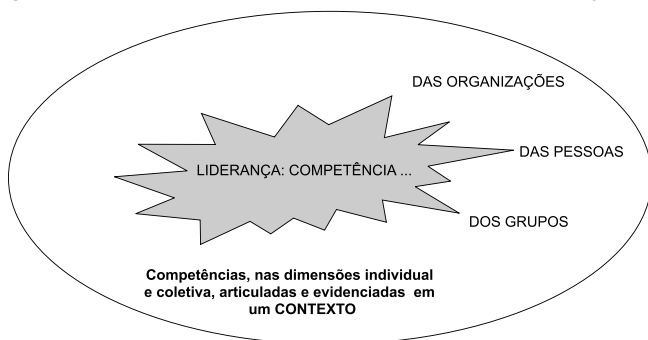
[...] o desenvolvimento da competência coletiva dessas equipes se torna um desafio para as empresas que buscam melhorar seu desempenho e sua competitividade. Nas equipes autônomas ou semiautônomas, é a eficácia coletiva que é visada: não se busca segmentar as competências por indivíduo, mas fazer delas uma construção coletiva (BOTERF, 2003, p. 231).

Nessas circunstâncias, o papel dos gestores centra-se na capacidade de fazer o gerenciamento numa perspectiva transversal, acompanhando, facilitando e desenvolvendo o fluxo das competências nos processos, possibilitando a construção de

uma rede de competências, com capacidade para mobilizar e combinar os recursos de competência. Tal gerenciamento transversal pode ser compreendido, não apenas em relação às equipes lideradas, mas também em relação às próprias competências como líderes/gestores na organização, que têm como foco de atuação a tomada de decisão. As decisões gerenciais podem envolver processos, estratégias, recursos financeiros ou materiais, mas inevitavelmente, de forma direta ou indireta, repercutem sobre as pessoas na organização. Daí a fundamental importância da liderança extrapolar a dimensão individual e se construir como uma competência coletiva.

Nesse sentido, faz-se necessário que, na construção de competências coletivas de gestão, se estabeleça o que Karl Weick denominou de processo de *sensemaking*: a habilidade do grupo de dar sentido à ação (*apud* FROHM, 2006; BONOTTO, 2005). Isso significa pensar em como os líderes na organização compreendem e interpretam o seu papel, como compartilham seus sentimentos (por exemplo, suas dúvidas nos processos decisórios), e vivenciam normas e valores na interação subjetiva. Num nível extra-subjetivo, o *sensemaking*, segundo Weick, atinge um nível de realidade e de significado compartilhados, que pode ser comparado à noção de cultura organizacional (BONOTTO, 2005).

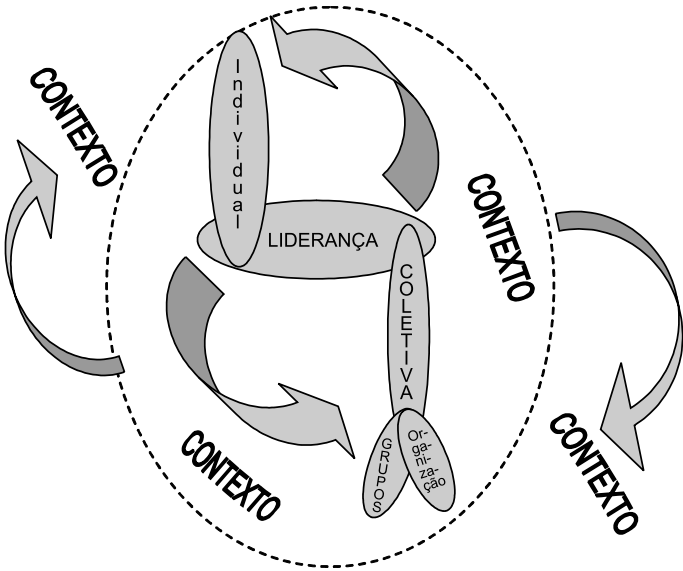
Figura 2: As Dimensões Individual e Coletiva da Liderança



Fonte: Elaborada pela autora

Tendo em vista que essa noção de liderança como competência coletiva não se instala a despeito de um contexto, fica evidente que não se trata de “somar” os atributos de competência dos líderes de uma organização para qualificá-la; trata-se de um processo sistêmico, onde os sentidos são construídos pelas conexões estabelecidas entre seus atores, humanos e não-humanos, dentro de um cenário que dê sentido às ações coletivas e as valide.

Figura 3: Compreensão da Liderança na Perspectiva Sistêmico-Complexa



Fonte: Elaborada pela autora

A perspectiva dialógica de Morin (2001) aponta para a noção de que todo sistema vivo gera relações complexas, complementares, recorrentes e antagônicas. A partir dessas noções, o sujeito não é um ser passivo, apenas sujeito às influências, mas fazendo parte de um processo como produto e produtor. O conjunto organizado com complexidade e recursividade dá sentido às ações e interações intersubjetivas, e contribui, por exemplo, para o processo de *sensemaking* no grupo.

A liderança, como competência coletiva, demanda, pois, a interdependência de competências em uma dimensão individual, que está associada ao perfil dos líderes, e a uma dimensão coletiva, que emerge das relações estabelecidas entre todos esses líderes (em “grupo de pares” ou nas interfaces hierárquicas), que integram a rede de liderança num determinado contexto organizacional. Entendemos que a concepção de “rede” traduz melhor do que a de “trabalho em equipe”, quando queremos afirmar e defender a competência coletiva de liderança, considerando que, fundamentalmente, a rede assinala a capacidade de conectividade e comunicabilidade de um conjunto de pessoas interligadas e aproximadas nas dimensões espaço e tempo, de acordo com as necessidades surgidas no contexto. A fluidez da comunicação, como salienta Castells (1999), se estabelece pelo compartilhamento de códigos informacionais, que podem ser

valores, metas ou objetivos organizacionais. A flexibilidade e maleabilidade e, especialmente, a processualidade, que caracterizam a interconectividade dos nós na rede, permitem pensar a organização, auto-organização, o caos e reorganização inerentes às propriedades da complexidade sistêmica do mundo contemporâneo.

Embora as noções de comunicabilidade e interdependência organizada na equipe para a realização de uma tarefa (GONZÁLEZ, 1996) estejam presentes no conceito de trabalho em equipe, predominantemente, o conceito remete a uma estrutura grupal, onde há proximidade de interação entre seus membros, compartilhando normas e esforços no desempenho de distintos papéis e funções. González (1996) explica que a palavra “equipe” é oriunda da junção de duas palavras: *skip*, que significa *barco* no idioma escandinavo, e *equipage*, que significa *tripulação*, em francês. Com essa metáfora fica notória a diferença entre a interdependência estabelecida entre a tripulação de um barco e entre os nós de uma rede. Na rede, a fluidez de comunicação, a sinergia e o compartilhamento de esforços no atingimento de objetivos comuns se dá a partir de princípios sistêmicos, tais como o hologramático, o dialógico e o recursivo, tendo, portanto, expansão e repercussão capazes de aproximar as dimensões espaço-tempo através dessas conexões. Ao que parece, o grau de proximidade e de vínculo interpessoal é distinto nas equipes e nas redes. Nas equipes, requer um nível de abertura que enfatiza não apenas o informacional, mas, sobretudo, o interpessoal, como é possível verificar na seguinte definição de equipe:

Entidade social altamente organizada e orientada para a consecução de uma tarefa em comum. Se compõem de um número reduzido de pessoas, que adotam e fazem intercâmbio de papéis e funções com flexibilidade, de acordo com um procedimento, e que dispõem de habilidades para manejar seu processo socioafetivo em um clima de respeito e confiança. A equipe de trabalho, à diferença de um grupo, implica na formação dinâmica de seus integrantes comprometidos numa tarefa e no atingimento de objetivos e satisfações pessoais abertamente reconhecidas, o qual favorece uma autêntica relação interpessoal (GARCIA et al, 1988 apud GONZÁLES, 1996, p. 19).

A liderança, como uma competência coletiva, aponta para a necessidade do estabelecimento de redes de cooperação entre líderes, na gestão organizacional nos diferentes níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico. E entre líderes e a gestão organizacional, se considerarmos que a liderança se processa na mistura de humanos e não-humanos, que se articulam nesse contexto (LATOURET, 2004). Ou seja, os humanos-líderes interagem entre si, com humanos-liderados, e também com um conjunto de elementos, tais como: normas, diretrizes e estra-

tégias de gestão; recursos e infraestrutura organizacional; modelo hierárquico, entre outros, que, segundo Latour (apud PEDRO, 2007), podem ser compreendidos como artifícios não-humanos. Esses elementos não-humanos são mediadores na rede, isto é, são também atores que, como tal, têm ação, deslocam, transferem e produzem sentido nas interações que estabelecem com os atores humanos. A liderança, como uma competência coletiva, emerge, portanto, das interações e conexões produzidas entre atores humanos e não-humanos vividos no contexto organizacional.

Na mesma linha de pensamento, a fluidez de informações e o compartilhamento de códigos comunicacionais, que permitam sinergia entre propósitos e coerência nas ações gerenciais, são fatores-chave para os desafios organizacionais na complexidade. Se entre determinados nós dessa rede se constituírem equipes executivas, melhor. Mas o imprescindível é que a competência de liderança não seja visualizada apenas nos “nós”, e sim esteja visível nos fios que os interconectam para, de fato, ser uma construção tecida nas relações sociais e de poder que singularizam cada organização.

Considerações finais

Não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu (SENGE, 1999, p. 27).

Compreender como os pressupostos da liderança, ao longo dos tempos, sedimentaram seu caráter individual e até mesmo heroico, é fundamental para que se alicercem novas perspectivas de entendimento do tema, contemplando a dimensão coletiva da liderança.

Se, por um lado, a figura do “líder-herói” respondeu às demandas sociais de ordem e controle no paradigma mecanicista-cartesiano, por outro, é notório que o paradigma sistêmico-complexo atravessa a realidade atual, explicitando as relações entre ordem e desordem, certezas e incertezas, controle e auto-organização presentes nas relações entre atores humanos e não humanos no contemporâneo.

A busca de uma visão sistêmico-complexa nas organizações justifica-se pelos crescentes desafios advindos das constantes mudanças que se impõem na atualidade. Políticas e práticas que oportunizem mais espaços de participação dos trabalhadores, formação de equipes mais capacitadas e mais autônomas, bem como reconfigurações na estrutura hierárquica, são exemplos de mudanças que visam a dar conta da complexidade. No entanto, por mais que a liderança seja discutida nesse cenário, perceberemos que a noção de líder-indivíduo prepondera, mantendo-se

como uma ilha, como um forte resquício do cartesianismo, num cenário de francas transformações paradigmáticas.

Levar em conta a complexidade nas relações do mundo do trabalho é questionar a perspectiva radial da liderança. Se admitimos que a construção de redes sociais é fundamental para a sustentabilidade das organizações hoje, não há como mantermos o legado do líder-herói. Isso não significa desconsiderar a dimensão individual da liderança, mas sim ampliar a complexidade da questão, considerando que a “parte indivíduo-líder” é produto e produtor numa rede que é, também, produto das interações e produtora de novos sujeitos, subjetividades e intersubjetividades. E é na multiplicidade de relacionamentos, que são tecidos nessa rede, que se constrói o significado, o sentido da liderança numa organização.

O presente ensaio, ao longo desses dois capítulos, buscou, a partir das ideias aqui compartilhadas, lançar sementes na discussão de uma proposta de competência coletiva de liderança. Talvez com esse processo possamos visualizar mais claramente o sentido de rede, preconizado por autores como Capra (1996), Castells (1999) e Latour (2004), ou de comunidade de liderança, proposto por Senge (1999), que se sustentam nas concepções de conectividade, cooperação, comunicabilidade e interdependência. Com isso, torna-se possível expandir a noção de “trabalho em equipe”, que hoje, pouco ultrapassa as fronteiras da base funcional da pirâmide hierárquica.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Aurélio et al. *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ARTUSO, Anthony W.; ZALEZNIK, Abraham. Chanel. O espírito de independência e a liberdade criadora. In: LAPIERRE, Laurent. *Imagário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 209-229.

BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

BEHRENS, Marilda Aparecida. *Paradigma da complexidade: metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

BION, W. R. *Experiências com grupos*. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BONOTTO, Fernanda. *Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho: a experiência da COPESUL*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

- BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BROWN, Lester R. et al. *Saving the planet: how to shape an environmentally sustainable global economy*. New York and London: Norton, 1991.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- _____. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 2001.
- _____. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix-Amara Key, 2002.
- DE LOACH, Stan. Management compartido y el rol de director/a. Artigo publicado na Management Today em espanhol, XXVII (3), diciembre de 2000/enero de 2001, p. 22, 24-26. Disponível em: <<http://www.continents.com/managementcompartido.html>>. Acesso em: 02 mai. 2006.
- DIMITROV, Vladimir. *Liderança e mudança: uma perspectiva complexa*. Centre for Systemic Development da University of Western Sidney – Awkesbury, Austrália, 2003. Disponível em: <<http://www.zulenet.com/VladimirDimitrov/pages/liderpor.html>>. Acesso em: 10 mai. 2006.
- DUBET, François. *Sociedade da experiência*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.
- FAGUNDES, Patrícia. *O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais: possibilidades e limitações*. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: PUC-RIO/UNISINOS, 1999.
- FREUD, Sigmund. (1913 [1912-13]) *Totem e Tabu – Alguns pontos de concordância entre a vida mental dos selvagens e dos neuróticos*. Obras psicológicas completas: edição standard brasileira – v. XIII. Rio de Janeiro: Imago 1996.
- _____. [1921] *Psicologia de grupo e análise do ego*. Obras psicológicas completas: edição standart brasileira – v. XVII. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- _____. (1930 [1929]). *O mal-estar na civilização*. Obras psicológicas completas: edição standart brasileira – v. XXI. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FROHM, Cecília. *Collective competence in a project context*. Disponível em: <http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/knowledge-based_firm/frohm.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2006.
- FUKUYAMA, Francis. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- GONZÁLEZ, Maria Pillar et al. *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.
- HOBBS, Thomas. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. 3. ed. Trad. João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. *Liderança compartilhada*. São Paulo: Futura, 2006.
- HUGHES, Richard L. et al. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KERNBERG, Otto F. *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

_____. *Mundo interior e realidade exterior: teoria aplicada às relações objetais*. Rio de Janeiro: Imago, 1989.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

KRUMM, Diane. *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário e liderança. In: LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 29-42.

_____. Os fantasmas e seus textos. In: LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 45-48.

_____. A abordagem clínica, a ficção e a pesquisa sobre liderança. In: LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 49-76.

LATOUR, Bruno. *Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia*. Bauru, SP: EDUSC, 2004.

LAW, John. *Notas sobre a teoria ator-rede: ordenamento, estratégia e heterogeneidade*. 1999. Disponível em: <<http://www.necso.ufrj.br>>. Acesso em: 13 out. 2006.

LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociais: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos, 1998.

MATURANA, Humberto R.; PÖRKSEN, Bernhard. *Del ser al hacer: los orígenes de la biología del conocer*. Santiago, Chile: J. C. Sáez, 2004.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

_____. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora F. (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

_____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MOSCOVICI, Serge. *La era de las multitudes: um tratado histórico de psicologia de las masas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996.

MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MÜNCH, Richard. A teoria parsoniana hoje: em busca de uma nova síntese. In: GIDDENS e TURNER (Orgs.). *Teoria social hoje*. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEDRO, Rosa. Novas tecnologias e produção de subjetividade: conceitos e efeitos de rede. In: *Curso de extensão*: Porto Alegre, PUCRS, 20 e 21 de agosto de 2007.

PICHON-RIVIÈRE, E. *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

- PUGET, Janine. Producciones sociales solidarias y producciones por obligación. *Vínculo – Revista do NESME*. São Paulo: Ottoni, v. 4, n. 4, p. 79-93, jan-dez 2007.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RUAS, Roberto et al. *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANDBERG, J. *Human competence at work*. Göteborg: BAS, 1996.
- _____. Understanding human competence at work: An interpretative approach. In: *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SELEME, Acyr. Rede de Liderança: sociologia da influência nas organizações. In: ANDRADE, Aurélio et al. *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 461-465.
- SEMINOTTI, Nedio. *La organización y dinámica del grupo psicológico: la multiplicidad/diversidad de organizadores del grupo*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2000.
- SENGE, Peter M. *A dança das mudanças*. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1986.
- SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TOLFO, Suzana da Rosa. A Liderança: da teoria dos traços ao coach In: BITENCOURT, Cláudia C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 271-298.
- TOYNBEE, Arnold; IKEDA, Daisaku. *Escolha a vida: um diálogo sobre o futuro*. Rio de Janeiro: Record, 1976.
- VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- WERBER, Max. *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1904/2004.

TEMAS DOS CADERNOS IHU IDEIAS

- N. 01 *A teoria da justiça de John Rawls* – Dr. José Nedel
- N. 02 *O feminismo ou os feminismos: Uma leitura das produções teóricas* – Dra. Edla Eggert
O Serviço Social junto ao Fórum de Mulheres em São Leopoldo – MS Clair Ribeiro Ziebell e Acadêmicas Anemarie Kirsch Deutrich e Magali Beatriz Strauss
- N. 03 *O programa Linha Direta: a sociedade segundo a TV Globo* – Jornalista Sonia Montañó
- N. 04 *Ermani M. Fiori – Uma Filosofia da Educação Popular* – Prof. Dr. Luiz Gilberto Kronbauer
- N. 05 *O ruído de guerra e o silêncio de Deus* – Dr. Manfred Zeuch
- N. 06 *BRASIL: Entre a Identidade Vazia e a Construção do Novo* – Prof. Dr. Renato Janine Ribeiro.
- N. 07 *Mundos televisivos e sentidos identitários na TV* – Profa. Dra. Suzana Klipp
- N. 08 *Simões Lopes Neto e a Invenção do Gaúcho* – Profa. Dra. Márcia Lopes Duarte
- N. 09 *Oligopólios midiáticos: a televisão contemporânea e as barreiras à entrada* – Prof. Dr. Valério Cruz Brittos
- N. 10 *Futebol, mídia e sociedade no Brasil: reflexões a partir de um jogo* – Prof. Dr. Édison Luis Gastaldo
- N. 11 *Os 100 anos de Theodor Adorno e a Filosofia depois de Auschwitz* – Profa. Dra. Márcia Tiburi
- N. 12 *A domesticação do exótico* – Profa. Dra. Paula Caleffi
- N. 13 *Pomeranas parceiras no caminho da roça: um jeito de fazer Igreja, Teologia e Educação Popular* – Profa. Dra. Edla Eggert
- N. 14 *Júlio de Castilhos e Borges de Medeiros: a prática política no RS* – Prof. Dr. Gunter Axt
- N. 15 *Medicina social: um instrumento para denúncia* – Profa. Dra. Stela Nazareth Meneghel
- N. 16 *Mudanças de significado da tatuagem contemporânea* – Profa. Dra. Débora Kruschke Leitão
- N. 17 *As sete mulheres e as negras sem rosto: ficção, história e trivialidade* – Prof. Dr. Mário Maestri
- N. 18 *Um itinerário do pensamento de Edgar Morin* – Profa. Dra. Maria da Conceição de Almeida
- N. 19 *Os donos do Poder, de Raymundo Faoro* – Profa. Dra. Helga Iracema Ladgraf Piccolo
- N. 20 *Sobre técnica e humanismo* – Prof. Dr. Oswaldo Giacóia Junior
- N. 21 *Construindo novos caminhos para a intervenção societária* – Profa. Dra. Lucilda Selli
- N. 22 *Física Quântica: da sua pré-história à discussão sobre o seu conteúdo essencial* – Prof. Dr. Paulo Henrique Dionísio
- N. 23 *Atualidade da filosofia moral de Kant, desde a perspectiva de sua crítica a um solipsismo prático* – Prof. Dr. Valério Rohden
- N. 24 *Imagens da exclusão no cinema nacional* – Profa. Dra. Miriam Rossini
- N. 25 *A estética discursiva da tevê e a (des)configuração da informação* – Profa. Dra. Nísia Martins do Rosário
- N. 26 *O discurso sobre o voluntariado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS* – MS Rosa Maria Serra BavareSCO
- N. 27 *O modo de objetivação jornalística* – Profa. Dra. Beatriz Alcaraz Marocco
- N. 28 *A cidade afetada pela cultura digital* – Prof. Dr. Paulo Edison Belo Reyes
- N. 29 *Prevalência de violência de gênero perpetrada por companheiro: Estudo em um serviço de atenção primária à saúde – Porto Alegre, RS* – Prof. MS José Fernando Dresch Kronbauer
- N. 30 *Getúlio, romance ou biografia?* – Prof. Dr. Juremir Machado da Silva
- N. 31 *A crise e o êxodo da sociedade salarial* – Prof. Dr. André Gorz
- N. 32 *À meia luz: a emergência de uma Teologia Gay - Seus dilemas e possibilidades* – Prof. Dr. André Sidnei Musskopf
- N. 33 *O vampirismo no mundo contemporâneo: algumas considerações* – Prof. MS Marcelo Pizarro Noronha
- N. 34 *O mundo do trabalho em mutação: As reconfigurações e seus impactos* – Prof. Dr. Marco Aurélio Santana
- N. 35 *Adam Smith: filósofo e economista* – Profa. Dra. Ana Maria Bianchi e Antonio Tiago Loureiro Araújo dos Santos
- N. 36 *Igreja Universal do Reino de Deus no contexto do emergente mercado religioso brasileiro: uma análise antropológica* – Prof. Dr. Airon Luiz Jungblut
- N. 37 *As concepções teórico-analíticas e as proposições de política econômica de Keynes* – Prof. Dr. Fernando Ferrari Filho.
- N. 38 *Rosa Egipcíaca: Uma Santa Africana no Brasil Colonial* – Prof. Dr. Luiz Mott.
- N. 39 *Malthus e Ricardo: duas visões de economia política e de capitalismo* – Prof. Dr. Gentil Corazza
- N. 40 *Corpo e Agenda na Revista Feminina* – MS Adriana Braga
- N. 41 *A (ant)filosofia de Karl Marx* – Profa. Dra. Leda Maria Paulani
- N. 42 *Veblen e o Comportamento Humano: uma avaliação após um século de “A Teoria da Classe Ociosa”* – Prof. Dr. Leonardo Monteiro Monasterio
- N. 43 *Futebol, Mídia e Sociabilidade. Uma experiência etnográfica* – Édison Luis Gastaldo, Rodrigo Marques Leistner, Ronei Teodoro da Silva & Samuel McGinity
- N. 44 *Genealogia da religião. Ensaio de leitura sistêmica de Marcel Gauchet. Aplicação à situação atual do mundo* – Prof. Dr. Gérard Donnadiu
- N. 45 *A realidade quântica como base da visão de Teilhard de Chardin e uma nova concepção da evolução biológica* – Prof. Dr. Lothar Schäfer
- N. 46 *“Esta terra tem dono”. Disputas de representação sobre o passado mineiro no Rio Grande do Sul: a figura de Sepé Tiaraju* – Profa. Dra. Ceres Karam Brum
- N. 47 *O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter* – Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa
- N. 48 *Religião e elo social. O caso do cristianismo* – Prof. Dr. Gérard Donnadiu.
- N. 49 *Copérnico e Kepler: como a terra saiu do centro do universo* – Prof. Dr. Geraldo Monteiro Sigaud

- N. 50 *Modernidade e pós-modernidade – luzes e sombras* – Prof. Dr. Evilázio Teixeira
- N. 51 *Violências: O olhar da saúde coletiva* – Élda Azevedo Hennington & Stela Nazareth Meneghel
- N. 52 *Ética e emoções morais* – Prof. Dr. Thomas Kesselring
- N. 53 *Juizes ou emoções: de quem é a primazia na moral?* – Prof. Dr. Adriano Naves de Brito
- N. 54 *Computação Quântica. Desafios para o Século XXI* – Prof. Dr. Fernando Haas
- N. 55 *Atividade da sociedade civil relativa ao desarmamento na Europa e no Brasil* – Profa. Dra. An Vranckx
- N. 56 *Terra habitável: o grande desafio para a humanidade* – Prof. Dr. Gilberto Dupas
- N. 57 *O decrescimento como condição de uma sociedade convívial* – Prof. Dr. Serge Latouche
- N. 58 *A natureza da natureza: auto-organização e caos* – Prof. Dr. Günter Küppers
- N. 59 *Sociedade sustentável e desenvolvimento sustentável: limites e possibilidades* – Dra. Hazel Henderson
- N. 60 *Globalização – mas como?* – Profa. Dra. Karen Gloy
- N. 61 *A emergência da nova subjetividade operária: a sociabilidade invertida* – MS Cesar Sanson
- N. 62 *Incidente em Antares e a Trajetória de Ficção de Erico Verissimo* – Profa. Dra. Regina Zilberman
- N. 63 *Três episódios de descoberta científica: da caricatura empirista a uma outra história* – Prof. Dr. Fernando Lang da Silveira e Prof. Dr. Luiz O. Q. Peduzzi
- N. 64 *Negações e Silenciamentos no discurso acerca da Juventude* – Cátia Andressa da Silva
- N. 65 *Getúlio e a Gira: a Umbanda em tempos de Estado Novo* – Prof. Dr. Artur Cesar Isaia
- N. 66 *Darcy Ribeiro e o O povo brasileiro: uma alegoria humanista tropical* – Profa. Dra. Léa Freitas Perez
- N. 67 *Adoecer: Morrer ou Viver? Reflexões sobre a cura e a não cura nas reduções jesuítico-guaranis (1609-1675)* – Profa. Dra. Eliane Cristina Deckmann Fleck
- N. 68 *Em busca da terceira margem: O olhar de Nelson Pereira dos Santos na obra de Guimarães Rosa* – Prof. Dr. João Guilherme Barone
- N. 69 *Contingência nas ciências físicas* – Prof. Dr. Fernando Haas
- N. 70 *A cosmologia de Newton* – Prof. Dr. Ney Lemke
- N. 71 *Física Moderna e o paradoxo de Zenon* – Prof. Dr. Fernando Haas
- N. 72 *O passado e o presente em Os Inconfidentes, de Joaquim Pedro de Andrade* – Profa. Dra. Miriam de Souza Rossini
- N. 73 *Da religião e de juventude: modulações e articulações* – Profa. Dra. Léa Freitas Perez
- N. 74 *Tradição e ruptura na obra de Guimarães Rosa* – Prof. Dr. Eduardo F. Coutinho
- N. 75 *Raça, nação e classe na historiografia de Moysés Vellinho* – Prof. Dr. Mário Maestri
- N. 76 *A Geologia Arqueológica na Unisinos* – Prof. MS Carlos Henrique Nowatzki
- N. 77 *Campesinato negro no período pós-abolição: repensando Coronelismo, enxada e voto* – Profa. Dra. Ana Maria Lugão Rios
- N. 78 *Progresso: como mito ou ideologia* – Prof. Dr. Gilberto Dupas
- N. 79 *Michael Aglietta: da Teoria da Regulação à Violência da Moeda* – Prof. Dr. Octavio A. C. Conceição
- N. 80 *Dante de Laytano e o negro no Rio Grande Do Sul* – Prof. Dr. Moacyr Flores
- N. 81 *Do pré-urbano ao urbano: A cidade missioneira colonial e seu território* – Prof. Dr. Arno Alvarez Kern
- N. 82 *Entre Canções e versos: alguns caminhos para a leitura e a produção de poemas na sala de aula* – Profa. Dra. Gláucia de Souza
- N. 83 *Trabalhadores e política nos anos 1950: a idéia de “sindicalismo populista” em questão* – Prof. Dr. Marco Aurélio Santana
- N. 84 *Dimensões normativas da Bioética* – Prof. Dr. Alfredo Culleton & Prof. Dr. Vicente de Paulo Barretto
- N. 85 *A Ciência como instrumento de leitura para explicar as transformações da natureza* – Prof. Dr. Attico Chassot
- N. 86 *Demanda por empresas responsáveis e Ética Concorrencial: desafios e uma proposta para a gestão da ação organizada do varejo* – Profa. Dra. Patrícia Almeida Ashley
- N. 87 *Autonomia na pós-modernidade: um delírio?* – Prof. Dr. Mario Fleig
- N. 88 *Gauchismo, tradição e Tradicionalismo* – Profa. Dra. Maria Eunice Maciel
- N. 89 *A ética e a crise da modernidade: uma leitura a partir da obra de Henrique C. de Lima Vaz* – Prof. Dr. Marcelo Perine
- N. 90 *Limites, possibilidades e contradições da formação humana na Universidade* – Prof. Dr. Laurício Neumann
- N. 91 *Os índios e a História Colonial: lendo Cristina Pompa e Regina Almeida* – Profa. Dra. Maria Cristina Bohn Martins
- N. 92 *Subjetividade moderna: possibilidades e limites para o cristianismo* – Prof. Dr. Franklin Leopoldo e Silva
- N. 93 *Saberes populares produzidos numa escola de comunidade de catadores: um estudo na perspectiva da Etnomatemática* – Daiane Martins Bocasanta
- N. 94 *A religião na sociedade dos indivíduos: transformações no campo religioso brasileiro* – Prof. Dr. Carlos Alberto Steil
- N. 95 *Movimento sindical: desafios e perspectivas para os próximos anos* – MS Cesar Sanson
- N. 96 *De volta para o futuro: os precursores da nanotecnociência* – Prof. Dr. Peter A. Schulz
- N. 97 *Vianna Moog como intérprete do Brasil* – MS Enildo de Moura Carvalho
- N. 98 *A paixão de Jacobina: uma leitura cinematográfica* – Profa. Dra. Marinês Andrea Kunz
- N. 99 *Resiliência: um novo paradigma que desafia as religiões* – MS Susana Maria Rocca Larrosa
- N. 100 *Sociabilidades contemporâneas: os jovens na lan house* – Dra. Vanessa Andrade Pereira
- N. 101 *Autonomia do sujeito moral em Kant* – Prof. Dr. Valerio Rohden
- N. 102 *As principais contribuições de Milton Friedman à Teoria Monetária: parte 1* – Prof. Dr. Roberto Camps Moraes
- N. 103 *Uma leitura das inovações bio(nano)tecnológicas a partir da sociologia da ciência* – MS Adriano Premebida
- N. 104 *ECODI – A criação de espaços de convivência digital virtual no contexto dos processos de ensino e aprendizagem em metaverso* – Profa. Dra. Eliane Schlemmer
- N. 105 *As principais contribuições de Milton Friedman à Teoria Monetária: parte 2* – Prof. Dr. Roberto Camps Moraes
- N. 106 *Futebol e identidade feminina: um estudo etnográfico sobre o núcleo de mulheres gremistas* – Prof. MS Marcelo Pizarro Noronha



Patrícia Martins Fagundes Cabral é graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), mestre em Administração de Empresas, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), e doutora em Psicologia, com tese sobre Liderança e Processo Grupal, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atualmente, é professora adjunta da UNISINOS e professora visitante

em MBAs de diversas Universidades. Tem experiência nas áreas de Psicologia do Trabalho e Recursos Humanos, atuando em consultoria organizacional.



Nedio Seminotti é doutor em Psicologia, pela Universidad Autónoma de Madrid. Atualmente, é professor e coordenador do Grupo de Pesquisa “Processos e Organizações dos Pequenos Grupos”, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Algumas publicações dos autores:

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio; JOTZ, Cláudia. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter) subjetividade dos trabalhadores. *Revista Psico*, v. 39, n. 2, p. 224-231, abr./jun. 2008, Porto Alegre.

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. A Brazilian Case Study of Development of Collective Management Competencies: an analysis of the Group Process. Trabalho publicado nos Anais do ECKM 2007: 8th European Conference on Knowledge Management 2007. Academic Conferences Limited: Dublin, 2007.

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio; JOTZ, Cláudia. Como os Gestores se apropriam da emoção no desenvolvimento de suas competências de liderança. Trabalho apresentado e publicado nos Anais do XXXI Enapad. Rio de Janeiro, 2007.

-
- N. 106 *Justificação e prescrição produzidas pelas Ciências Humanas: Igualdade e Liberdade nos discursos educacionais contemporâneos* – Profa. Dra. Paula Corrêa Henning
 - N. 107 *Da civilização do segredo à civilização da exibição: a família na vitrine* – Profa. Dra. Maria Isabel Barros Bellini
 - N. 108 *Trabalho associado e ecologia: vislumbrando um ethos solidário, terno e democrático?* – Prof. Dr. Telmo Adams
 - N. 109 *Transumanismo e nanotecnologia molecular* – Prof. Dr. Celso Candido de Azambuja
 - N. 110 *Formação e trabalho em narrativas* – Prof. Dr. Leandro R. Pinheiro
 - N. 111 *Autonomia e submissão: o sentido histórico da administração – Yeda Crusius no Rio Grande do Sul* – Prof. Dr. Mário Maestri
 - N. 112 *A comunicação paulina e as práticas publicitárias: São Paulo e o contexto da publicidade e propaganda* – Denis Gerson Simões
 - N. 113 *Isto não é uma janela: Flusser, Surrealismo e o jogo contra* – Yentl Delanhesi
 - N. 114 *SBT: jogo, televisão e imaginário de azar brasileiro* – Sonia Montañó
 - N. 115 *Educação cooperativa solidária: perspectivas e limites* – Prof. MS Carlos Daniel Baioto
 - N. 116 *Humanizar o humano* – Roberto Carlos Fávero
 - N. 117 *Quando o mito se torna verdade e a ciência, religião* – Róber Freitas Bachinski
 - N. 118 *Colonizando e descolonizando mentes* – Marcelo Dascal
 - N. 119 *A espiritualidade como fator de proteção na adolescência* – Luciana F. Marques & Débora D. Dell’áglio