

PUCRS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL - PUCRS  
ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

CAROLINE BURATTO SOUTO

**A PERSONA DO LÍDER:**  
ESTUDO SOCIOANTROPOLÓGICO SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA LIDERANÇA EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE EM PORTO ALEGRE

Porto Alegre  
2016

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

CAROLINE BURATTO SOUTO

**A PERSONA DO LÍDER:**  
ESTUDO SOCIOANTROPOLÓGICO SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA  
LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE EM PORTO ALEGRE

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para aprovação no Mestrado em Ciências Sociais, no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut

PORTO ALEGRE  
2016

CAROLINE BURATTO SOUTO

**A PERSONA DO LÍDER:**  
ESTUDO SOCIOANTROPOLÓGICO SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA  
LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE EM PORTO ALEGRE

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para aprovação no Mestrado em Ciências Sociais, no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2016.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut – PUCRS  
Orientador

---

Prof. Dr. Alvaro Kniestedt - UFRGS

---

Prof. Dr. Jean Segata - UFRGS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra Lúcia Helena Alves Müller - PUCRS

PORTO ALEGRE  
2016

## Ficha Catalográfica

S728p Souto, Caroline Buratto

A Persona do Líder : Estudo socioantropológico sobre a construção social da liderança em uma organização de saúde em Porto Alegre / Caroline Buratto Souto . – 2016.

106 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut.

1. Noção de Pessoa. 2. Construção Social do Líder. 3. Organizações. I. Jungblut, Airton Luiz. II. Título.

## **AGRADECIMENTOS**

Quando escolhi o tema Liderança nas Ciências Sociais e defini o problema “como ocorre a construção social da Liderança nas Organizações?” não tinha ideia da jornada na qual estava ingressando. Esse período do mestrado foi muito especial pelo aprendizado próprio das disciplinas, pelos amigos e professores e, principalmente, por conseguir enxergar as Organizações lançando sobre elas um olhar mais amplo, agora apoiado nas Ciências Sociais.

Todo meu respeito e admiração aos meus professores Lucia Helena Muller, Hermílio Pereira dos Santos Filho, André Ricardo Salata e, em especial, ao meu orientador, Airton Luiz Jungblut, que me acompanharam e me inseriram nesse mundo da Antropologia e Sociologia com muita lucidez, acolhendo as minhas angústias e orientando os meus pensamentos para que esta dissertação se tornasse realidade.

Meu agradecimento aos meus pais, Régis e Maria Souto, e ao meu irmão André Souto por todo exemplo de estudo, por todo amor e compreensão durante essa caminhada. Ao João Barbosa pelo companheirismo e paciência.

As queridas amigas que o mestrado me deu: Angela Ribas, Flávia Panazollo, Karina Reif e Maralice Xavier, gratidão por todo apoio, estímulos e risadas para chegar ao final do trabalho.

Meu agradecimento aos líderes com quem trabalho ou já trabalhei, Paulo Reis, Guilherme Cervieri, Eduardo Baltar, Laura Borges e Glauco Chagas, pelo exemplo de liderança e por todo o compartilhamento de experiências e aprendizados. Meu agradecimento a minha equipe de trabalho e colegas pelo apoio e carinho, palavras de incentivo e compreensão para que eu pudesse ter a dedicação necessária para o Mestrado.

“Onde cruzam talentos e paixões com as  
necessidades do mundo, lá estará a sua  
direção.”

Aristóteles.

## **RESUMO**

A compreensão da trajetória da liderança em organizações é o grande objetivo dessa dissertação. Ao explorar a temática liderança pretende-se expor alguns conceitos de noção de pessoa e identidade, passando pela análise dos tempos sociais e seus impactos na identidade. Além disso, a análise da literatura de liderança na administração e conversas com líderes de uma organização de saúde, auxiliaram a responder o objetivo principal dessa pesquisa. O estudo etnográfico e as entrevistas sobre a trajetória das pessoas que ocupam cargos formais de liderança demonstram como essa construção ocorre na prática e como os papéis sociais desempenhados por uma única pessoa se complementam e auxiliam nas reflexões e aprendizados que conduziram esses líderes as suas posições atuais.

Palavras-chave: Noção de Pessoa, Construção Social do Líder, Organizações.

## **ABSTRACT**

Understanding the trajectory of leadership in organizations is the main objective of this dissertation. By exploring the leadership theme is intended to expose some person's sense and identity concepts, through the analysis of social time and their impact on identity. Furthermore, the analysis of the leadership literature in Administration and conversations with leaders of a health organization, helped to answer the main objective of this research. The ethnographic study and interviews about the path of people in formal positions of leadership demonstrate how this construction occurs in practice and how the social roles played by one person complement and assist the reflections and lessons that led these leaders their current positions .

Keywords: Notion of Person, Social Leader Construction Organizations.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Evolução da Gestão Empresarial por Boltanski e Chiapello (2009)

Tabela 2 – Análise do Referencial Teórico em Cursos de Extensão em Liderança

Tabela 3 – Análise Etária do Grupo de Lideranças da Organização Pesquisada

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fases da Vida Segundo a “Antroposofia”

Figura 2 - Materiais de Trabalho para Exercício de Desenvolvimento de Lideranças

## SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUÇÃO .....  | 12  |
| 1 UM OLHAR SOBRE A NOÇÃO DE PESSOA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS .....                         | 20  |
| 1.1 Um Olhar sobre a Noção de Pessoa e Identidade nas Ciências Sociais .....          | 20  |
| 1.2 Como funciona a Representação do Eu? .....  | 23  |
| 1.3 Quais os Fatores Influenciadores na Construção de Pessoa? .....                   | 27  |
| 1.3.1 De que modo a Agência contribui nesse Processo? .....                           | 32  |
| 1.4 De que Modo ocorre a Legitimação do Líder no Exercício da Liderança? .....        | 34  |
| 2 AS “MUDANÇAS SOCIAIS” E SEUS IMPACTOS NA NOÇÃO DE PESSOA E LIDERANÇA .....          | 38  |
| 2.1 Os Efeitos da “Modernidade” e “Pós-Modernidade” na Construção da Identidade ..... | 38  |
| 2.2 Por uma Nova Organização Baseada no “Capital Humano” .....                        | 43  |
| 3 O LÍDER E SUA CONSTRUÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES: O DISCURSO DO NATIVO .....         | 49  |
| 3.1 O Fenômeno da Liderança na Administração .....                                    | 50  |
| 3.1.1 Explorando os Conceitos: Líder e Liderança .....                                | 55  |
| 3.1.2 Existe Diferença entre Gerentes e Líderes? .....                                | 58  |
| 3.2 O Processo de Construção Social da Liderança em Organizações .....                | 63  |
| 3.3.1 Uma Visão sobre as Ferramentas de Reflexão para Formação de Liderança .....     | 67  |
| 4 O DIA A DIA DA LIDERANÇA: A CONSTRUÇÃO DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES .....              | 73  |
| 4.1 Compreendendo o Contexto da Etnografia .....                                      | 74  |
| 4.2 Quem são os Líderes desta Organização? .....                                      | 77  |
| 4.2 De que modo a Organização auxilia a Construção de Lideranças? .....               | 86  |
| 4.2.1 A Visão da Organização sobre a Formação de Líderes .....                        | 88  |
| 4.2.2 De que modo os Líderes percebem o Desenvolvimento de Lideranças? .....          | 94  |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 99  |
| REFERÊNCIAS .....   | 104 |

## INTRODUÇÃO

O tema liderança não é algo novo. Nos últimos anos, esse assunto tomou lugar de destaque nos estudos acadêmicos e pesquisas em organizações e em instituições de pesquisa privadas. Com o cenário econômico adverso e questionamentos sobre o impacto dos negócios no mundo, discussões sobre propósito, consciência e liderança tornaram-se cada vez mais presentes e mais necessárias. Assim, por ser visto com o poder de ser um agente de mudança, fortalecedor de práticas positivas e geradoras de resultados mais sustentáveis para as Organizações, o líder torna-se “um fator” que contribui para o “diferencial competitivo” das empresas no mercado em geral.

Cada vez mais se percebe que o tema liderança é um diferencial para o sucesso das empresas. Alessandro Carlucci, presidente e CEO da Natura, afirma, no prefácio do livro *Leadership and Consciousness* que “*the transformation of business starts by transforming people. Leaders with an integral vision, who truly understand interdependence and live with notion, will cause a profound change in society*”. Lendo sobre o assunto, é perceptível a clara expectativa de que o líder seja esse agente de mudança transformador dos negócios através da transformação das pessoas e que, assim, revolucione a sociedade de forma geral, direcionando as organizações para uma cultura de valores baseada em propósitos, além de gerar melhores resultados financeiros.

No setor de saúde, essa expectativa não é diferente. Recentemente, a Revista *Acreditação em Saúde* dedicou uma edição completa ao tema liderança em saúde devido à importância e ao impacto desse tema na garantia da qualidade dos serviços prestados em prol da segurança do paciente. As organizações de saúde têm a preocupação constante de desenvolver seus processos, aprofundar a qualidade, cultivando uma cultura centrada no atendimento das necessidades do cliente. O líder é capaz de motivar a sua equipe em prol da segurança do paciente, do cuidar do cliente, com um diálogo transparente e aberto com a equipe. Na prática do cuidado diário, seja na assistência ou no aparato administrativo da empresa de saúde, a capacidade de liderar é um elemento fundamental, pois o líder influencia, orienta e dá o exemplo do cuidado diante da equipe.

Mas quem é esse líder? De que modo essa pessoa, essa persona é construída nas Organizações?

Ao longo do tempo, a literatura da Administração sobre o assunto demonstrou uma evolução dos tópicos abordados e pesquisas publicadas. O líder e o contexto passaram a ter destaque, ou seja, o foco migrou para um estudo além das competências individuais do líder para considerar também o contexto social em que a liderança é desenvolvida, analisando a interação entre líder e ambiente e, com isso, o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Recentemente, a partir de uma abordagem de gestão relacionada ao Capitalismo Consciente<sup>1</sup>, surgiu a perspectiva de “líder consciente”. Há também uma abordagem referente à “liderança integral”, que considera os aspectos internos e externos da pessoa, além dos aspectos individuais e coletivos do contexto. Interessante é perceber essa “enxurrada de movimentos” que definem a todo instante como um líder deveria ser. E é a partir do conceito de liderança que se desenrola uma série de ferramentas ou abordagens que atuam na formação desse líder como mais uma camada ou uma máscara da pessoa individual.

Atualmente, o tema liderança é foco de estudo interdisciplinar: Administração, Psicologia, Sociologia, Antropologia, História, entre outras disciplinas, estão se apropriando desse tema. Respeitando-se a abordagem de cada disciplina, a liderança é destaque para o sucesso das organizações. Mas, afinal, como essa liderança é desenvolvida? Como esse papel social é construído? Boltanski e Chiapello (2009) falam sobre a dependência das organizações a essa figura tão escassa no mercado de trabalho e que pouco se sabe como formá-la.

Na presente pesquisa tem-se a pretensão de auxiliar a compreensão desse processo denominado “desenvolvimento de lideranças”. O foco maior deste estudo está na construção social da pessoa em seu ambiente de trabalho, avaliando-se as ferramentas disponibilizadas para o desenvolvimento do líder. Portanto, este estudo possibilitará conhecer o contexto do trabalho e os atributos mais relevantes nesse processo sob a ótica de quem vive o processo. Não se pretende, aqui, determinar o que é um bom líder, mas verificar como ocorre o processo e se existe alguma coerência entre as expectativas do líder e as da organização. A ideia é poder gerar reflexões sociológicas que possam auxiliar as organizações e os líderes na construção do melhor processo de desenvolvimento de lideranças. Sabe-se que as empresas

---

<sup>1</sup> Capitalismo Consciente é uma teoria lançada por Raj Sisodia e John Mackey, formalizada no livro “Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios”. Nessa teoria, os autores defendem que o objetivo do capitalismo é gerar riqueza para todos e que, portanto, as organizações devem atender as expectativas dos acionistas, colaboradores e sociedade de uma equilibrada e consciente.

investem muito tempo e dinheiro para desenvolver lideranças: *Coaching*, mentoria e programas de desenvolvimento de lideranças são algumas das ferramentas que os departamentos de recursos humanos utilizam para gerar reflexões e transformar pessoas nos líderes que essa organização precisa.

Mediante análise de um caso específico, nesta dissertação aborda-se o tema liderança em uma organização da área de saúde, em Porto Alegre. Mais especificamente, o objetivo geral desta pesquisa é investigar como ocorre a construção social das lideranças a partir da visão dos líderes dessa organização. Então, questiona-se: se um diferencial das empresas diante do mercado é a liderança, como isso acontece ao longo da trajetória individual de cada sujeito? O que os líderes valorizam e como eles percebem esse desenvolvimento ao longo da sua carreira?

A organização pesquisada é uma empresa do segmento de planos de saúde na cidade de Porto Alegre, fundada em 1971. Atualmente, possui 40,7% de participação de mercado em sua área de atuação, o que a torna líder no segmento em que atua nessa região. Tem seu posicionamento de mercado apoiado no conceito de cuidar, com forte presença da marca na mídia local. A sua gestão de pessoas também é referência entre os profissionais de Recursos Humanos, tendo suas práticas premiadas como parte do grupo de 150 melhores empresas para se trabalhar no País, conforme a revista *Você S/A*, e premiada como Top Ser Humano pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, no Rio Grande do Sul, com dois projetos de sucesso. Inserem-se, aqui, alguns dados para se entender o contexto dessa organização<sup>2</sup>:

- possui mais de 1.600 colaboradores;
- atua em 46 municípios do Rio Grande do Sul, tendo a sua sede em Porto Alegre;
- os cargos de liderança estão concentrados em 97 pessoas: um superintendente executivo, sete superintendentes, 38 gerentes e coordenadores, denominados internamente de “gestores” e 51 “líderes”<sup>3</sup>. Então, percebe-se que há maior concentração de pessoas no nível mais operacional da liderança;
- 83% dos cargos de liderança são ocupados por pessoas do gênero feminino;

---

<sup>2</sup> Dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da organização (atualizados) em junho de 2016.

<sup>3</sup> O termo está entre aspas para designar um dos níveis de liderança da organização analisada, evitando o conflito com o termo líder utilizado na literatura de Administração.

- a escolaridade média do grupo de lideranças está no nível de pós-graduação em andamento, no nível de MBA. No nível de coordenador e gerente existe pouca diferenciação no nível de escolaridade. Já, no nível de superintendentes há mais líderes com Mestrado;
- A idade média do grupo está em 39 anos; a idade média dos “líderes” está em 36 anos; a dos coordenadores, em 39 anos; a dos gerentes, em 42 anos; e a dos superintendentes, em 52 anos.

Existe um documento, intitulado “descrição de cargos”, no Departamento de Recursos Humanos da organização, no qual se descrevem as principais atribuições de cada cargo. O nível de liderança mais operacional é denominado “líder”. Sua principal responsabilidade é a condução de atividades operacionais, com visão sistêmica de curto prazo, sendo que a sua autonomia se refere ao campo do processo, com o devido suporte dos superiores, podendo ser um coordenador ou um gerente. Os “líderes” exercem liderança operacional. Na sequência hierárquica, o “coordenador” também exerce uma gestão operacional e de curto prazo, e agrega algumas questões referentes à gestão de investimentos, controle e gestão da equipe. A autonomia também ocorre no campo operacional, com apoio do superior e de documentos denominados procedimentos operacionais. Os “gerentes” já atuam em campos mais complexos, com visão sistêmica de médio e longo prazo, sendo que sua atuação com a equipe está baseada na gestão e formação da equipe, desenvolvendo times com foco no resultado da Organização. Esse grupo tem alto grau de autonomia e decisão, suportada pelo superintendente. O próximo nível de liderança refere-se aos “Superintendentes”, os quais definem linhas conceituais e estratégicas, podendo propor investimentos, com um forte papel na execução e conquista do resultado. Em relação à equipe, seu papel está voltado para a gestão de times, e possui elevada autonomia e nível de decisão. O último nível de liderança refere-se ao Superintendente Executivo, que faz a conexão entre a diretoria executiva e os superintendentes, determina o padrão de exigência em relação aos níveis de resultados, possuindo total autonomia e alçada para decisão<sup>4</sup>.

Desde 2012, a organização em estudo investe em desenvolvimento de liderança, totalizando quase 80 mil horas<sup>5</sup> de trabalho entre planejamento e execução de projetos. Em 2012, o trabalho foi concentrado nos cargos de coordenador, gerentes e superintendentes,

---

<sup>4</sup> Dados fornecidos pelo RH da organização, em maio/2016.

<sup>5</sup> Dado fornecido pelo RH da organização, em dez./2015.

incluindo o superintendente executivo. Em 2015, a empresa avançou com esse processo para os cargos de líderes. A presente pesquisa está sendo realizada em um momento muito importante dessa organização, pois, o tema vem sendo estudado e aperfeiçoado, e além das discussões sobre o que é ser líder também estão sendo traçados os atributos dessa liderança.

Considera-se líder, para esta pesquisa, todos os colaboradores em cargos executivos<sup>6</sup> formais de gestão de equipe: “líderes”, coordenadores, gerentes, superintendentes e o superintendente executivo. O processo de formação de lideranças não diferencia líderes que trabalham na assistência, ou seja, líderes que conduzem equipes que atendem os pacientes, de líderes que atuam no aparato administrativo, responsáveis por aspectos mais burocráticos, indiretamente conectados com os pacientes, pois todos têm o mesmo papel de liderança para a organização objeto deste estudo. Mesmo assim, nesta pesquisa faz-se um recorte para entrevistar líderes que se encontram na condução de equipes administrativas e não assistenciais.

Um grande desafio desta pesquisa é o olhar da pesquisadora, que conhece o grupo de lideranças da organização pesquisada em seu dia a dia. Gilberto Velho (1994) aborda o desafio da prática etnográfica como sendo a reprodução fidedigna do que está acontecendo, e a importância de não ser “contaminado” pela visão do nativo é fundamental. Assim, há o compromisso da constante vigilância em relação ao olhar do estranhamento. Essa pesquisa é uma jornada de investigação que culmina no melhor entendimento do tema liderança aplicado a uma organização de saúde e, conseqüentemente, no melhor entendimento do próprio processo de construção da liderança em organizações.

Assim, tenho o grande desafio de lançar um olhar de estranhamento sobre o processo de desenvolvimento de lideranças dessa organização. Por conhecer e conviver com as pessoas da empresa no seu dia a dia, devo ter a consciência de que o meu papel, durante esta pesquisa, é o de pesquisadora e não o de coordenadora, questionando e visando ao melhor entendimento do tema da liderança, considerando o objetivo deste estudo. Se, por um lado, conhecer a empresa me ajuda a ter o olhar do nativo, por outro devo observar sempre os limites da minha atuação. Outro fator é o do sigilo necessário nesta investigação, portanto, será omitida toda e qualquer informação que possa identificar os informantes desta pesquisa.

---

<sup>6</sup> Existem ainda lideranças médicas, sendo a Diretoria, Conselho de Administração, e todos os coordenadores de serviços que não são escopo desse trabalho.



A empresa possui missão, visão, valores disseminados entre todos os colaboradores e a sociedade. Desde 2014, a empresa definiu e trabalha com outro norteador estratégico referente ao seu propósito.

- missão: prover as melhores soluções em saúde, com crescimento sustentável e valorização do trabalho médico cooperado;
- visão: ser a operadora de planos de saúde líder em todos os segmentos, com crescimento sustentável, proporcionando trabalho médico aos cooperados, com as melhores práticas assistenciais, de gestão e de governança corporativa;
- valores:
  - princípios cooperativistas;
  - excelência no cuidado ao cliente;
  - trabalho médico com qualidade e dignidade;
  - ética e transparência;
  - responsabilidade socioambiental;
  - colaboradores satisfeitos e comprometidos;
  - atitude inovadora.
- propósito: cooperativismo médico fazendo a diferença no cuidar pessoas.

Em relação às lideranças, o conceito e as práticas da liderança ainda estão em construção. O desenvolvimento de lideranças evoluiu, desde 2014, de um olhar para a formação da comunidade da liderança para o conceito e práticas, que permanecem como objeto de “cocriação” na empresa.

Considerando-se a empresa uma organização social, com processos sociais de construção de lideranças, e que esse processo pode ser importante para o desempenho dos papéis sociais no contexto do trabalho, esta pesquisa é de importante relevância por buscar, na origem, ou seja, nas ciências sociais, ferramentas e métodos de análise para a compreensão do desenvolvimento de identidade do líder. Além disso, o fato de ter uma organização disposta a contribuir, abrindo o contexto e a realidade de gestão e liderança, auxilia o ato de dar mais consistência às informações, propiciando um enquadramento etnográfico bastante significativo.

Para responder ao questionamento principal deste estudo, a metodologia utilizada passa pelo trabalho de campo em que foram realizadas observações sobre o processo de desenvolvimento de liderança; e também por entrevistas semiestruturadas para captar as histórias de vida, as lições e as frustrações das trajetórias dos líderes, gerando compreensão sobre os atributos considerados necessários para a formação de um líder pelas pessoas que ocupam cargo de gestão e liderança e que passam ou já passaram por um processo de construção de liderança em organizações.

Então, apresentam-se as entrevistas realizadas com líderes que ocupam cargos de gestão e de liderança formal na organização de saúde-alvo desta pesquisa, ou seja, são pessoas que conduzem equipes administrativas no dia a dia e que vivem, no campo prático, os desafios da liderança, e participam ou já participaram de processos de desenvolvimento de liderança. Também apresentam-se observações sobre o desenvolvimento de “líderes” e alguns modelos utilizados no desenvolvimento de gestores. Nesse sentido, realizaram-se nove entrevistas, sendo três entrevistas com pessoas no cargo de “líder”; duas entrevistas com pessoas no cargo de coordenador; duas entrevistas com pessoas no cargo de gerente; e duas entrevistas com pessoas no cargo de superintendente. Ao mesmo tempo, é possível dizer que uma série de informantes contribuiu para esta pesquisa, pois a cada conversa, mesmo que informal, foi possível perceber grandes ideias sobre o assunto. Durante essa jornada, a pesquisadora estudou e pode vivenciar processos de desenvolvimento de lideranças que auxiliam o entendimento das experiências, pensamento e sentimentos vividos pelos informantes.

Essa pesquisa se divide em quatro partes. O primeiro passo corresponde ao entendimento de “O que é pessoa? Como a pessoa se constrói?” Conceitos referentes à “pessoa e identidade”, “dominação” e “hierarquia”, “agência” serão apresentadas como balizadores e norteadores deste estudo. Assim, no primeiro capítulo constam as correntes teóricas que estudam pessoa, sociedades complexas e vida cotidiana, considerando o processo de “construção da *persona*”, “identidade”, “agência”, “hierarquia” e “dominação”.

Em sequência, no segundo capítulo, apresentam-se os aspectos referentes à sociedade moderna e seus impactos na construção de identidade, a noção de que o ambiente social evolui ao longo da história e é explorado com elementos mais contemporâneos. A Revolução Industrial transformou o significado de trabalho, e com o advento do capitalismo a lógica das relações de trabalho tornou-se diferente daquela da época denominada “Tradicional”. Além

disso, a noção de capital também evoluiu, considerando um novo “tempo social” nomeado de “Era do Conhecimento”, em que o capital que passou a ser valorizado é o humano, com sua capacidade de armazenar saberes. O ambiente organizacional acompanhou essas modificações e gerou novos desafios para as pessoas, especialmente para os líderes. Neste capítulo começa-se a fazer uma transição entre o olhar das ciências sociais e o olhar da Administração, apresentando a evolução do pensamento de gestão, com a análise de Boltanski e Chiapello (2009).

No terceiro capítulo apresenta-se o discurso do nativo na Administração referente ao assunto liderança e a construção social dessa liderança em Organizações. A experiência, na condição de aluna em cursos de Liderança, em Porto Alegre, auxiliou o entendimento do que é ensinado para o desempenho da liderança. Também se apresenta o diálogo entre as correntes teóricas do campo da liderança da Administração sob a ótica das ciências sociais. Ao se analisar o discurso do nativo através da literatura disseminada sobre o tema, além de autores que instrumentalizaram a formação da liderança na organização pesquisada, tenta-se repercutir sobre a amplitude da liderança. Nesse capítulo, também se analisam os mecanismos de desenvolvimento de lideranças: o *Coaching*, Mentoria e programas de desenvolvimento de lideranças.

A pesquisa de campo consta no quarto capítulo, no qual se apresenta a investigação do processo de construção social de líderes sob a ótica de quem passou por esse processo; as observações da prática de desenvolvimento de liderança, além do resultado de conversas guiadas por um roteiro com uma amostra de pessoas cujo foco da investigação se dá pelo interesse de como a pessoa chegou até onde está, bem como, pela forma na qual sua trajetória de vida se constituiu. Esse diálogo será categorizados para responder “Como os líderes se constroem nas Organizações?”. O conhecimento da pesquisadora sobre o dia a dia da gestão da organização também contribui para uma resposta mais fidedigna a realidade da organização.

Estudar, pesquisar liderança, ouvir e observar líderes com a possibilidade de praticar a experiência da liderança é entrar no mundo mais individual das pessoas. Durante o período da pesquisa pude observar momentos ricos de alegrias e comprometimento, e também momentos de dificuldade, de angústia. Cada uma das pessoas com quem me deparei durante o Mestrado tem uma história para contar e já afirmo que o exercício desse papel exige paciência e dedicação. Espero que este estudo esteja à altura dessas histórias.

# **1 UM OLHAR SOBRE A NOÇÃO DE PESSOA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS**

Neste capítulo tem-se o objetivo de apresentar os conceitos referentes à “noção de pessoa” e “identidade” e os conceitos relativos ao contexto em que o indivíduo está inserido. Ou seja, aborda-se o valor da hierarquia e dominação, além da forma de legitimação da liderança, em uma abordagem socioantropológica, considerando-se a perspectiva de Marcel Mauss, Erving Goffman e Piort Sztompka. É possível perceber que o debate sobre pessoa e identidade está cada vez mais presente nas discussões atuais. A busca por quem se é para poder estruturar a vida em torno disso é tema de diversos debates, seminários e treinamentos. Com o intuito de falar sobre líder e como ocorre a sua construção nas organizações, primeiro é preciso falar sobre a “noção de pessoa”, “identidade” e “representação do eu” nas Ciências Sociais. Igualmente importante é falar sobre os fatores influenciadores da construção de pessoa, abordando-se “agência”, “hierarquia” e “dominação”.

## **1.1 Um Olhar sobre a Noção de Pessoa e Identidade nas Ciências Sociais**

Para falar sobre líder e liderança, a primeira questão a ser abordada passa pelo ato de entender o conceito de pessoa e identidade na Antropologia e na Sociologia, considerando as teorias de Marcel Mauss, Anthony Giddens e Erving Goffman como referências principais. Entende-se que antes de a pessoa ser líder de algo ou de alguém, ela é constituída da sua pessoa. O aspecto líder pode ser um dos papéis que a pessoa exerce na sociedade ou contexto em que vive. Assim, pergunta-se: De que modo esse líder se constitui pessoa e como constrói a sua identidade?

“O que é ser pessoa? O que é ter pessoa?”, pergunta Brandão (1986, p.13). Esses questionamentos são importantes para se entender os papéis e categorias sociais e podem ser feitos para qualquer aspecto da vida. Os nomes, gêneros, graus de parentesco, relações de trabalho e de poder são elementos que auxiliam esse entendimento e podem servir de insumo para a construção de cada indivíduo. Então, ser líder pode auxiliar a entender quem é a pessoa à medida que ela pratica, em algum nível, a sua liderança.

Brandão (1985, p 13-14) destaca que a investigação sobre a “noção de pessoa” e a forma como essa noção é construída socialmente é tema recorrente nas ciências sociais.

O que é *ser* pessoa? O que é *ter* uma pessoa? Sob que condições, uma sociedade constrói as suas pessoas como categorias de sujeitos postos em relações uns com os outros? Que ideia de pessoa uma cultura elabora e consagra? Eis apenas algumas entre as muitas perguntas que os cientistas sociais têm feito para explicar o sentido subjacente aos nomes, sujeitos, estruturas e trocas sociais e relações de poder (...). (BRANDÃO, 1985, p 13-14).

Marcel Mauss (1974) define a ideia de pessoa como sendo um elemento de diferenciação entre os seres e faz referência a essa ideia como algo que é não inato, mas sim uma produção social. E essa produção social tem uma história própria, considerando a evolução da humanidade e a cultura do povo. Isso significa que em algumas sociedades a ideia de pessoa pode ser mais concreta do que em outras.

A palavra pessoa vem do grego e do latim. No grego quer dizer “máscara, persona. Mais tarde torna-se o personagem que cada indivíduo é, ou aspira ser. Mais tarde ainda, significa personalidade humana, também divina” (BRANDÃO, 1985, s/n). *Persona* era a máscara de uma personagem utilizada em ritos. Com o passar do tempo, o foco sai da máscara e passa a ser a pessoa. Então, “*persona*” passa a ser a denominação para os atores que utilizam as máscaras.

Na evolução da história, Mauss afirma que há uma passagem entre a personagem de um ritual, persona, máscara para o sujeito cidadão. Essa transição acontece em Roma. São homens livres que possuem pessoa. A noção de pessoa parece ser algo ainda em construção. Brandão (1985, s/n) chama a atenção para uma passagem do livro *Antropologia e Sociologia* de Marcel Mauss que denota uma evolução social do conceito de pessoa. Ainda conforme Mauss (1974, p. 397),

[...] Digamos que a antropologia social, a sociologia, a história nos ensinam a ver como o pensamento humano “caminha”; lentamente, através dos tempos, das sociedades, de seus contatos, de suas mudanças, por caminhos aparentemente mais arriscados, ele consegue articular-se. E trabalhem para mostrar como é preciso tomar consciência de nós mesmos, para aperfeiçoá-la, para articulá-la ainda mais.

Essa “consciência de nós mesmos” parece emergir a partir das relações sociais. Quando a pessoa se coloca em perspectiva em relação ao outro as diferenças aparecem e essa mesma diferença é que serve de convite ao entendimento de si mesma e também é um convite aos conflitos à medida que não se toma consciência de tal diferença. Segundo o autor, “o *diferente* é o outro, e o reconhecimento da diferença é a consciência da alteridade: a descoberta do sentimento que se arma dos símbolos da cultura para dizer que nem tudo é o *que* eu sou e nem todos são *como* eu sou”. (BRANDÃO, 1985, p.7).

Numa perspectiva mais contemporânea, Bauman (2005, p. 17) considera a identidade algo mutável ao longo da vida, ou seja, para o autor esse conceito “não tem a solidez de uma rocha”, considerando-se as decisões que são necessárias ao longo da trajetória do indivíduo, os caminhos percorridos e o seu próprio comportamento. O autor trata de dois conceitos ao mesmo tempo: “pertencimento” e “identidade” e explica que para que haja a noção de identidade é preciso, antes disso, ter a noção de pertencimento.

Essa noção de pertencimento deriva do conceito de comunidade. Assim, a identidade decorre do conceito de comunidade, que pode ser diferenciada em “comunidades de vida”, aquelas em que as pessoas vivem juntas numa “ligação absoluta”, e “comunidades de destino”, que “são fundidas por ideias ou por uma variedade de princípios” (BAUMAN, 2005, p. 17). Considerando-se uma organização, uma “comunidade de destino”, ou seja, uma comunidade em que as pessoas estão inseridas por haver valores e princípios comuns, vê-se que as pessoas se encontram no ambiente organizacional pela identificação com as ideias, valores e princípios, o que reforça a própria identidade da pessoa ou, em contrapartida, pode avivar potenciais diferenças.

A multiplicidade de papéis sociais se traduz na palavra “identidade”. Ao relatar a experiência de uma colega, Bauman (2005, p.19) traz à tona o peso e a complexidade que é lidar com as múltiplas identidades ou papéis sociais. Nesse sentido, o autor expõe algo que parece um quadro de referências. Em determinado momento, a pessoa exerce um papel social em um contexto e está ótima nesse exercício, mas no momento em que o contexto muda, se não há um ajustamento do comportamento reflexo de outra identidade, há uma sensação desconfortável de não pertencer.

No entendimento de Bauman (2005, p. 22) a identidade é construída e, possivelmente, inventada e não descoberta. Parece que, diante das possibilidades, a pessoa vai

criando a sua própria identidade a partir do meio em que vive e, para o autor, esse se torna o objetivo permanente.

Giddens (2002, p. 54) apresenta o conceito de “autoidentidade”, afirmando que o “eu” não é uma “entidade passiva”, mas é organizado e formado por um “projeto reflexivo do eu”. Esse projeto “consiste em manter narrativas biográficas coerentes, embora continuamente revisadas, tem um lugar de múltipla escolha filtrada” que o autor denomina de “sistemas abstratos<sup>7</sup>”. Essa manutenção de narrativas biográficas acontece pela vivência e não pela posse de uma trajetória e representa o “Eu compreendido reflexivamente pela pessoa em termos de sua biografia”.

O planejamento de vida reflexivamente organizado, que normalmente pressupõe a consideração de riscos filtrados pelo contato com o conhecimento especializado, torna-se uma característica central da estruturação da autoidentidade. (GIDDENS, 2002, p. 13).

É possível perceber que existe uma evolução histórica do conceito de pessoa, corroborando com a própria ideia de construção de pessoa. O que chama a atenção é a coexistência, cada vez mais, entre múltiplos papéis no contexto social. “Quem sou eu?” é uma pergunta repleta de possibilidades de escolha, dependendo do recorte ou ambiente no qual a pessoa está inserida, dando uma ideia de quase fragmentação da pessoa.

## **1.2 Como funciona a Representação do Eu?**

A partir da apresentação dos principais conceitos a respeito de pessoa e identidade, mesmo com a evolução do conceito de pessoa ao longo do tempo, personagens e máscaras são palavras possíveis de serem utilizadas para determinar o comportamento de alguém em determinado momento. Em um primeiro momento parece ter uma conotação de falsidade, mas na realidade é um ajustamento da postura de uma pessoa ao contexto em que está. O autor

---

<sup>7</sup> Giddens (2002, p. 24) conceitua Sistemas Abstratos como a junção de “fichas simbólicas”, que representam meios de troca como o dinheiro e “sistemas especializados”, que são sistemas ou modos de conhecimento técnico que têm validade independente de quem usa tal sistema ou conhecimento. E “os sistemas especializados não se limitam à área tecnológica; estendem-se às próprias relações sociais e às intimidades do eu”.

Erving Goffmann reflete sobre a percepção do eu sob a perspectiva da “representação do eu na vida cotidiana”.

Gastaldo (2008, p.150) cita um conceito primário para entendimento da teoria de Goffman: o autor aborda o conceito de “definição da situação”, sendo isso o “processo a partir do qual se atribui um sentido ao contexto vivido, da resposta que cada pessoa dá à seguinte pergunta: o que está acontecendo aqui e agora?”. O autor destaca essa questão fundamental para entender o modo com que as pessoas orientam suas ações na vida cotidiana. Assim, a pessoa, ao se deparar com determinada situação, ajustaria a sua conduta diante do que vê, evitando desconfortos ou exposições desnecessárias.

A pessoa que fala vai ajustar seu papel (sua representação do eu) segundo as expectativas do outro. Como saber quem é líder de verdade? É preciso saber? A pessoa poderia se ajustar à situação definida de modo a se proteger ou de modo a configurar um papel que, na verdade, não consegue exercer na prática ou pode estar representando um papel de liderança para auxiliar os demais no que for possível. Existe um “manejo de impressões” da pessoa ao se relacionar com outras pessoas. Gastaldo (2008, p.151) deixa claro que todas as pessoas fazem isso. Goffman (2014, p.27) resume a sua introdução falando sobre um ajustamento que ocorre na interação, ou seja, no encontro entre as pessoas pelo “manejo de impressões”.

É possível dizer que, no caso da liderança, seria essa uma máscara, uma representação do eu? A liderança é um dos papéis que a pessoa exerce na Organização em que atua. É possível dizer que a pessoa pode estar confortável com o papel e aceitar a sua atuação ou achar que não está fazendo jus ao sentido da palavra. Então, pode-se julgar o outro pelo seu desempenho de liderança, porém, somente o líder saberá em que medida o papel daquele líder está sendo exercido em sua totalidade.

Não é provavelmente um mero acidente histórico que a palavra “pessoa”, em sua acepção primeira, queria dizer “Máscara”. Mas, antes o reconhecimento do fato de que todo homem está sempre e em todo lugar, mais ou menos conscientemente, representando um papel [...] É nesses papéis que nos conhecemos uns aos outros; é nesses papéis que nos conhecemos a nós mesmos. Em certo sentido, e na medida em que esta máscara representa a concepção que formamos de nós mesmos – o papel que nos esforçamos por chegar a viver – está máscara é o nosso mais verdadeiro eu, aquilo que gostaríamos de ser. Ao final a concepção que temos de nosso papel torna-se uma segunda natureza e a parte integral da nossa personalidade. Entramos no mundo como indivíduos, adquirimos um caráter e nos tornamos pessoas. (PARK apud GOFFMAN, 2014, P. 31-32).



Adicionalmente, o autor afirma que é possível que a representação contínua pode ,ao longo do tempo, se tornar realidade, e a pessoa incorporar essa representação como sendo o que ela é na essência mediante um processo de aprendizado. É possível que o ciclo seja da descrença à crença do papel ou o contrário, oscilando entre cinismo e sinceridade em relação a sua aceitação ao papel desempenhado. (GOFFMAN, 2014, p.32).

As pré-noções estabelecidas nas relações sociais e pessoais faz com que a cada momento de interação com o outro se esteja em busca de mais informações para determinar a melhor forma de agir. Essa forma de agir está conectada com a forma com a qual o indivíduo se expressa e, também, com o que a pessoa quer de determinada situação. O que não se quer é viver uma situação de vergonha ou constrangimento. Cada líder também passa por situações que podem ajustar a sua conduta: uma reunião em que todos estão mais sérios devido a um problema, um momento de comemoração de uma entrega importante ou, até mesmo, em uma reunião em que sua equipe faça um desabafo sobre o “clima organizacional”<sup>8</sup>.

Nas relações sociais, a forma de resposta pode variar. Goffman (2014, p.15) estabelece dois tipos de expressividade: a expressão que ele “transmite” e a expressão que ele “emite”. A primeira expressão está conectada com a comunicação tradicional, e a segunda com ações diversas e, por vezes, não conectadas à linguagem. Embora o autor faça essa distinção, na sequência já revela que essa distinção é inicial. É possível que haja uma transmissão falsa em ambos os tipos de comunicação, seja caracterizando fraude ou dissimulação.

Como o indivíduo se apresenta?

Pode desejar que pensem muito bem dele, ou que eles pensem estar ele pensando muito bem deles ou que percebam o que realmente sente em relação a eles, ou que não cheguem a ter uma impressão definida; pode desejar assegurar harmonia suficiente para que a interação possa ser mantida, ou trapacear, desembaraçar-se deles, confundi-los, induzi-los ao erro, opor-se a eles ou insultá-los. (GOFFMAN, 2014, P. 15).

---

<sup>8</sup> Pesquisa e indicador comum na área de recursos humanos. Refere-se à qualidade do ambiente em que as pessoas estão inseridas.

No caso da liderança, qualquer um desses pensamentos pode ser passível de ser encontrado no mundo corporativo. Possivelmente, há líderes que estão mais alinhados com valores morais e éticos e é possível encontrar líderes motivados por aspectos não tão “nobres”, como a autopromoção, ganância, entre outros. Para Goffman, independente da razão ou do pensamento, essas situações se apresentam para que o indivíduo possa controlar a maneira como é tratado pelos demais, algo como um “controle social”. Gastaldo (2008, p 151) chega a falar em “prisão da vida social” em referência a uma expressão utilizada por Goffman. A forma de o indivíduo se manifestar carrega na ação e na linguagem uma intenção para o relacionamento com o outro. Para Goffman, a linguagem expressa não se faz tão importante quanto a linguagem não verbal, que ele considera mais teatral e que pode se manifestar até de forma não intencional. Entende-se que as duas formas de linguagem podem ser uma forma de expressar poder nas relações da vida cotidiana, em organizações.

Outros elementos, além da linguagem ou da forma de expressão, podem fazer parte da representação de um papel: o modo de se vestir, quais os objetos estão dispostos na sala até a atitude da pessoa em ação. Então, um líder poderia transmitir a impressão de senioridade através de um terno ou pelos cabelos brancos, por exemplo, ou pela sala cheia de reconhecimentos ou livros sobre os mais variados assuntos.

Primeiro, há o “cenário”, compreendendo a mobília, a decoração, a disposição física e outros elementos do pano de fundo que vão constituir o cenário e os suportes do palco para o desenrolar da ação humana executada, diante, dentro ou acima dele. (...) Entre as partes da fachada pessoal podemos incluir os distintivos da função ou da categoria, vestuário, sexo, idade e características raciais, altura e aparência; atitude padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais e coisas semelhantes. (GOFFMAN, 2014, p. 35-36)

Assim, os aspectos referentes à “fachada” estão alicerçados no cenário, na aparência e na maneira de a pessoa se posicionar, podendo ser coincidentes ou não. Um líder poderia ter uma sala cheia de reconhecimentos pelo seu trabalho e ser jovem. Ou poderia usar terno e não demonstrar a senioridade que é esperada de alguém que usa uma roupa formal. O que se percebe sobre a representação do eu é que todas as pessoas fazem esse exercício em maior ou menor grau, e dependendo da sua aceitação em relação a esse papel (ou máscara) existe a possibilidade de a pessoa se conhecer melhor e, com isso, poder crescer e se desenvolver na atuação do papel em si.

### 1.3 Quais os Fatores Influenciadores na Construção de Pessoa?

O exercício de construção da pessoa considera elementos que estão presentes em sua realidade, realidade, esta, entendida como um conjunto de experiências. O ambiente no qual a pessoa atua se constitui a sua realidade social em que, a partir da interação entre o indivíduo e o ambiente, acontece a construção de fenômenos que independem da vontade. Como um recorte da realidade é possível verificar determinado grau ou parcela da mesma, por exemplo, no caso de um líder de uma equipe, na qual somente ele é capaz de entender o que acontece, quais são as práticas, os símbolos, os sentimentos, etc., nesse contexto, mas não no de outra equipe ou de outra empresa.

O indivíduo nasce e vive em conjunto com outros, seja no contexto de trabalho ou no familiar. A forma como se vive em sociedade pode divergir, sendo presencial ou “remota”, mas acontece. Inicialmente, a visão de interação face a face era considerada o início das relações e interações social, porém, o que se observa hoje é o aumento da realidade sendo constituída a partir de interações “remotas” ou virtuais (BERGER E LUCKMAN, 1996). Na presente pesquisa, o que interessa é a interação ou relação social constituída a partir das relações face a face, seja em experiências atuais ou históricas da biografia das pessoas.

Essa relação face a face permite que cada um perceba o outro de forma vívida, que os sorrisos e demais expressões possam ser capturados em essência, ou seja, “meu aqui e agora e o dele colidem continuamente um com o outro enquanto dura a situação face a face”, sendo possível perceber com maior clareza quem é o outro (BERGER E LUCKMAN, 1996, p. 46). Mesmo sendo possível interpretar de forma errônea o que o outro está sentindo ou qual a sua identidade, como é a sua experiência, a interação face a face é a forma de entender melhor a subjetividade do outro.

Berger e Luckman (1996, p. 221) afirmam que identidade é um produto de processos sociais e que a sua atualização é dada pelas relações sociais. Os processos sociais estão relacionados à estrutura social e é a partir da dialética indivíduo e sociedade surge a identidade.

A identidade é evidentemente um elemento-chave da realidade subjetiva e, tal como toda realidade subjetiva, acha-se em relação dialética com a sociedade. A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação de identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação com o organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem com sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a ou mesmo remodelando-a. As sociedades têm histórias no curso das quais emergem particulares identidades. Estas histórias, porém, são feitas por homens com identidades específicas. (BERGER E LUCKMAN, 1996, p. 221).

Assim, a identidade é formada pela interação com a sociedade, ou melhor, é derivada da dialética entre indivíduo e sociedade, segundo os autores acima mencionados. Para entender de que identidade ou de que tipo de identidade está sendo feita referência é preciso localizá-la no quadro de referências teóricas. Para a liderança, objeto de estudo desta pesquisa, isso é particularmente verdadeiro. Diante de um campo em que diversas teorias disputam a preferência, faz-se necessário situar no tempo e no espaço a que teoria se está referindo. Berger e Luckman (1996, p.224) fazem uma pergunta essencial para o sociológico: “Que realidade?”, pois é importante entender que o indivíduo está inserido em um contexto sociocultural. Pensando sobre o fenômeno da liderança, compreender que existe uma estrutura que envolve o líder e que estrutura seria essa, auxilia a entender qual é a realidade em que a liderança está inserida, quais os valores, a linguagem presente e como ocorrem as relações sociais.

A premissa envolvida é que qualquer pessoa tem a capacidade para se tornar líder e essa premissa é corroborada pelos conceitos desenvolvidos na construção de pessoa e identidade. Se o meio produz o indivíduo e o indivíduo contribui para a construção do meio ambiente, basta ele ser estimulado para se tornar líder através de elementos facilitadores que ele se torna um líder? A partir desses elementos facilitadores, a pessoa constrói sua identidade através de um processo gradual e autônomo?

A forma como uma pessoa constrói a sua identidade é, sim, através de um processo gradual, mas os elementos que formam essa identidade podem variar. Brandão (1985) salienta que os fatos do cotidiano e as trocas de experiência com os outros auxiliam a construção da identidade, ou seja, auxiliam a construção de uma imagem de si mesmo. Então, os elementos de uma pessoa em desenvolvimento podem ser diferentes dos elementos de outra pessoa.

A evidência de que a pessoa de cada um de nós é uma lenta construção da sociedade sobre os seus membros, através de um trabalho de ensino-aprendizagem de formas de sentimento, pensamento e ação, é o que permitiu a um dos cientistas sociais que pensou mais profunda e criativamente sobre a questão, concluir que o sujeito transformado em pessoa é, ele mesmo, uma expressão individualizada da estrutura de símbolos do mundo social em que vive. (BRANDÃO, 1985, p. 15)

Essa categorização ou a necessidade de se firmar de acordo com algum símbolo da cultura poderia ser vista como uma necessidade inerente a alguns os povos e culturas. A partir dos estudos de Mead, Brandão (1985, p. 15) cita uma das afirmações do autor sobre o assunto:

À medida que pode ser um objeto para si, a pessoa é essencialmente uma estrutura social e surge de uma experiência social. Depois que surgiu, a pessoa proporciona a si mesmo, de certo modo, as suas experiências sociais e assim podemos conceber uma pessoa absolutamente solitária. No entanto, é impossível imaginar uma pessoa surgida fora da experiência social. (MEAD, s.d., p. 172 apud BRANDÃO, 1985, p. 15).

A estrutura social em que um líder se desenvolve está assentada na organização em que a pessoa trabalha, no contexto familiar e de aprendizagem. Uma organização pode ser considerada uma sociedade complexa à medida que “coexistem diferentes visões de mundo e estilos de vida”, nas palavras de Gilberto Velho (1994, p. 14). A partir da noção de cultura, ou seja, como a vida social se expressa, e contexto organizacional, é possível captar alguns aspectos sobre como os membros participantes desse contexto convivem, quais os jeitos e valores que se apresentam nas relações sociais. Nesse sentido, qual o papel do líder e como ele se posiciona diante dos desafios diários e de longo prazo dentro da organização?

Nenhuma sociedade é monolítica culturalmente, sempre apresentando planos e dimensões diferenciados em função do seu modo singular de construção da realidade. (VELHO, 1994, p.26).

Na organização pesquisada, é possível observar um momento de modificação e reestruturação ou, melhor dizendo, um momento de tentativa de reinvenção da “cultura organizacional”. A linguagem da liderança antes totalmente baseada em resultado financeiro

passa a englobar o cuidado com o outro, sendo que as pessoas passam a ser foco de cuidado no dia a dia da empresa, sem abandonar a sustentabilidade do negócio. Além disso, percebe-se que os rituais e práticas internas de trabalho estão se alterando para a inclusão e participação do maior número de pessoas no processo decisório, e o olhar das pessoas está se ajustando para o compartilhamento de boas práticas ao invés de detectar e tratar o erro.

Símbolos compartilhados, linguagem básica comum, gramaticalidade no processo de interação e negociação da realidade, expectativas e desempenhos de papéis congruentes, tudo isso se configurava um quadro que poderíamos chamar de consistência cultura. (VELHO, 1994, p.17).

Um ponto importante é saber como ocorre o processo de construção e aprendizado em torno da construção da identidade da pessoa, especialmente nas organizações. Nesse sentido, a “teoria da estruturação” posiciona o domínio nas práticas ordenadas no tempo e no espaço em que essas práticas são recriadas através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores.

De acordo com a teoria da estruturação, o escopo das Ciências Sociais não está no sujeito, como a sociologia interpretativa afirma, nem no objeto social, como o funcionalismo e o estruturalismo defendem. Giddens (2009) tenta responder a questão de como os atores sociais produzem e reproduzem a sociedade, dizendo que parece haver uma alimentação do sujeito em elementos da sociedade e da sociedade em elementos do sujeito. O autor afirma que as práticas sociais são continuamente recriadas pelos próprios atores sociais através dos meios pelos quais eles se expressam como atores. Para tanto, há uma premissa em relação à reflexividade. É a prática da reflexão em relação às práticas sociais que recria e dá continuidade às mesmas práticas. Quando se fala em construção social da liderança fica evidente que existe a necessidade de um tempo e de um espaço para a criação e o desenvolvimento dessa pessoa.

O tempo e o espaço é uma dualidade importante aqui. É importante destacar a relação entre o “micro” e o “macro” nessa teoria. O “micro” seria o tempo da vida cotidiana, de curta duração; o “macro” seria o tempo do sistema, o tempo das estruturas. No contexto da liderança, o “micro” seriam as práticas do líder no dia a dia em relação a sua equipe, por exemplo. E no “macro”, tem-se o contexto organizacional. Um tempo está relacionado a

outro; há uma relação que se abastece de forma contínua. O líder cria e é criado pela “cultura organizacional”, o que gera a necessidade de reflexividade em relação às práticas da liderança e seguir em frente.

Para Giddens (2009, p. 3), “ser humano é ser um agente intencional, que tem razões para suas atividades e também está apto, se solicitado, a elaborar discursivamente essas razões (inclusive mentindo a respeito delas)”. O ser humano é dotado de escolha e pode dissertar sobre as razões para realizar alguma prática. Ao mesmo tempo, é possível dizer que uma ação intencional não é um compilado de razões ou intenções. É, sim, um fluxo contínuo de conduta. E, para tanto, a reflexividade se torna um mecanismo de monitoração da ação. Então, a monitoração reflexiva da ação possibilitada ao agente é inerente ao fluxo contínuo das práticas sociais.

Existe um ciclo que começa na “motivação da ação”, passa pela “racionalização” e é finalizado com a “monitoração reflexiva da ação”. No contexto micro existe aquilo que se toma como dado que são as condições não reconhecidas da ação, e no contexto macro existem as consequências não intencionais da ação, ou o que o autor denomina de consequências impremeditadas da ação. Nesse ciclo, o monitoramento reflexivo da atividade é uma característica crônica da ação cotidiana, e o indivíduo espera que todos o façam. Esse monitoramento envolve um olhar contínuo e rotineiro sobre os aspectos sociais e físicos dos contextos em que se encontram. Portanto, os indivíduos devem possuir a competência de explicar a maior parte do que fazem, quando perguntados. (GIDDENS, 2009, p.6)

Giddens ainda diferencia monitoração reflexiva e a racionalização de sua motivação. O autor afirma que os motivos tendem a ter uma influência direta na ação apenas em circunstâncias relativamente incomuns, situações que, de algum modo, quebram a rotina. “Em sua grande maioria, os motivos fornecem planos ou programas globais” (GIDDENS, 2009, p. 7). Portanto, muito da conduta humana cotidiana não é diretamente motivada. “O grande volume dos ‘estoques de conhecimento’, na frase de Schutz, ou que eu prefiro designar por conhecimento mútuo incorporado em encontros, não é diretamente acessível à consciência dos atores” (GIDDENS, 2009, p. 5).

No ciclo desenhado pelo autor, como resultado de uma ação podem acontecer consequências não intencionais da ação. Nesse sentido, o autor faz referência ao que é intencional. Considerando-se que o termo “agência” está relacionado ao fazer, a

intencionalidade está relacionada à característica de um ato em que o agente sabe que terá determinado desfecho e que o conhecimento da intenção é utilizado para chegar ao desfecho pretendido.

Uma ação pode ter efeito em cadeia, gerando consequências não intencionais do agente. Isso estaria relacionado à relação de tempo e espaço entre o ato e a sua consequência. Para Giddens (2009, p. 13), “na maioria das esferas da vida, e das formas de atividade, o âmbito do poder de controle limita-se aos contextos imediatos da ação ou interação”. Podem existir tantos outros fatores que influenciam as consequências que pode ser difícil atribuir a determinado ato a responsabilidade pelo acontecimento de outros atos.

### *1.3.1 De que modo a Agência contribui nesse Processo?*

Ser agente implica ser capaz de agir, de escolher a forma de intervir no mundo ou de não intervir no mundo, influenciando ou não o estado das coisas. O agente é capaz de exibir poderes no fluxo de atividades cotidianas, inclusive o de influenciar os poderes dos outros agentes. Para Giddens (2009, p. 17), “um agente deixa de o ser se perde a capacidade para ‘criar uma diferença’, isto é, para criar alguma espécie de poder”. Então, todo o agente tem poder. Toda a ação envolve poder, no sentido de capacidade transformadora.

Sztompka (2005, p. 327) explica que o termo “agência” é um termo que se desenvolveu ao longo do tempo. Inicialmente, agência era tratada como algo sobrenatural e após como força natural de diversos tipos. Somente depois é que esse conceito foi atribuído aos seres humanos, porém, esse termo era atribuído aos “Grandes Homens”, como profetas, heróis, entre outros. Esses eram os “transformadores da sociedade”. Ao apresentar a evolução histórica da agência, o autor afirma que houve uma passagem em que a agência era relacionada às ações dos agentes sociais e, na sequência, a agência passou a ser relacionada à função social, ou seja, “a agência mudou de lugar, do talento pessoal, para as funções sociais, particularmente aquelas que têm prerrogativas de agência inerentes, capazes de introduzir ou mesmo forçar as mudanças” (SZTOMPKA, 2005, p. 329) .

Mas o que é um agente? O termo “agência” para Giddens (2009, p.10) não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas



coisas em primeiro lugar. Com o conceito de agência é possível identificar o poder de fazer as coisas acontecerem e o de escolher fazer algo acontecer.

Ortner (2006, p. 74) trata a agência como um tipo de propriedade dos sujeitos sociais dentro de um contexto, ou seja, os indivíduos possuem agência, porém não são livres ou desprendidos de uma trama de relações. Essa agência ou protagonismo não é igual para todos os indivíduos, mas é possível observar níveis constantemente negociados. No caso dos líderes, a agência pode estar relacionada ao nível de maturidade e ao próprio cargo da pessoa, considerando-se os níveis de autoridade formal apresentados em cada organização. À medida que todos os atores possuem “doses” de agência, o que acontece no dia a dia das práticas sociais é um tipo de negociação entre indivíduos, hierarquia e estrutura para transformar a realidade da organização, visando os grandes “objetivos estratégicos”.

A abordagem da agência destacada por Ortner (2006, p. 51) está baseada em três componentes: “intencionalidade”, “universalidade” e “poder”. A autora faz uma análise sobre essa temática, partindo da premissa de que agência faz parte de um “processo de estruturação”. Então, o primeiro componente refere-se aos “enredos, planos e esquemas altamente conscientes”, ou seja, a intencionalidade está relacionada a qualquer ação pautada por algum propósito. Essa “intencionalidade” pode ser distribuída numa linha de intensidade: de um lado, versões mais “*soft*” de agência, em que a intencionalidade não é um ponto central, e, de outro, versões apresentadas como “*hard*”, em que a intencionalidade está mais no centro do conceito de agência. Ortner (2006, p. 53) afirma estar mais alinhada a conceitos de agência “*hard*”, citando o autor William H. Sewell Jr. que define a agência como “esforços e transações motivadas que constituem a superfície vivenciada da vida social”. Sobre o segundo componente, a “universalidade”, a autora destaca que há concordância no meio acadêmico sobre a agência ser universal, ou seja, todos os indivíduos têm capacidade de agência, porém não deixa de considerar o fato de que a agência é “cultural e historicamente construída”. (ORTNER, 2006, p.54). Além disso, o terceiro componente, o “poder”, é algo pertencente à agência, ou seja, quem é agente tem o “poder” de fazer as “coisas acontecerem”. Parece haver uma relação entre o exercício da agência e o exercício do poder, à medida que a agência está inserida numa estrutura que atribui poder de forma diferente aos seus agentes, considerando as suas funções sociais. (ORTNER, 2006, p.57). Os três componentes apresentados auxiliam a entender a liderança, pois é possível observá-los como atributos da liderança: pode existir uma intenção direcionadora na atuação dos líderes, pois estes são

pautados por metas e projetos alinhados com a estratégia da organização. Ao mesmo tempo a liderança também pode ser cultural e construída. Por último, existem “alçadas formais” para as lideranças no contexto organizacional, ou seja, o “poder” de transformação pode estar relacionado à posição na hierarquia organizacional,

Alinhado à discussão sobre agência e poder, Sztompka (2005, p. 439) lembra que para entender quem faz história ou quem atua nas mudanças sociais são atores humanos que têm diferentes níveis de influência e operam em contextos diferentes. Segundo o autor, ao analisar a história como um produto humano, “é necessário distinguir os contextos em que operam os atores humanos, os graus de influência que suas ações podem ter sobre o curso das mudanças sociais, as áreas em que seu impacto é sentido e as maneiras como elas deixam a sua marca”. Quando se fala em liderança na organização em questão, fica claro que existem níveis de liderança, com base nos níveis hierárquicos e nas respectivas funções.

Outra questão que o autor (SZTOMPKA, 2005) aborda trata da marca na construção de algo, ou seja, de que modo o ator humano faz história. E essa marca pode ser voluntária ou involuntária e pode gerar consequências intencionais ou não. Utilizando-se de exemplos na história, o autor demonstra que nem sempre a marca deixada pelo agente é voluntária e o resultado é intencional. A mesma reflexão vale para a construção de pessoa e para a forma como essa pessoa se posicionará no contexto em que convive e em relação às mudanças que deseja promover.

#### **1.4 De que Modo ocorre a Legitimação do Líder no Exercício da Liderança?**

Nas relações sociais existem níveis diferentes de atuação entre indivíduos, considerando-se os papéis, os valores e as expectativas em relação à atuação dos mesmos. A hierarquia surge como um sistema de valores diferenciadores dos indivíduos dentro da sociedade em que atuam. Em uma organização, essa estrutura hierárquica é visível pela conjugação de cargos e responsabilidades organizados de forma estruturada, com atribuições e poderes diferentes.

Nas organizações, pode-se dizer que cada camada de cargos pode apresentar uma forma de vestimenta, comportamento e linguagem que é o resumo da expressão dos

indivíduos que a compõem. Nesse sistema hierarquizado, percebe-se que a noção de poder e de influência também se estrutura de acordo com os papéis desempenhados socialmente nas organizações. O líder tem posição hierárquica maior que alguém que trabalha na operação e o seu nível de influência também é mais elevado, ou seja, possui mais autoridade e maior noção de dominação pela obediência necessária dentro da estrutura organizacional. Quanto maior a posição na escala da estrutura organizacional, maior a dominação, poder de decisão e influência na própria decisão.

Essa noção de hierarquia lembra o conceito de poder e dominação nas relações sociais. Para tanto, elucidam-se os conceitos apresentados por Weber (2012, p. 33):

*Poder* significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. *Dominação* é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis; *Disciplina* é a probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, entre uma pluralidade indicável de pessoas, em virtude de atividades treinadas.

A estrutura hierárquica enseja uma estrutura de dominação pela maior probabilidade de obediência à ordem que se apresenta. Weber (2012, p. 140) relaciona a dominação com “legitimação”, ou seja, essa probabilidade é conhecida como legítima, e, nesse sentido, o outro apresenta três tipos de dominação: “legal”, “tradicional” e “carismático”. Nas relações entre líder e liderados é possível observar os três tipos de dominação. Pelo fato de os líderes aqui pesquisados ocuparem cargos de gestão, obrigatoriamente o grupo de liderados deve seguir e obedecer à ordem de quem está acima, o que caracterizaria a existência de “dominação legal”. O tipo de dominação definido como “carismático” é outro tipo possível de identificação de dominação nas relações entre líder e liderado. Para Weber (2012, p. 141), a dominação carismática está relacionada “à veneração de uma santidade ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por estas reveladas ou criadas”. O carisma e seus efeitos são fontes de sujeição pessoal, podendo ser a característica “inspiradora” da liderança. O líder, sendo um exemplo, pode fazer com que o liderado o atenda por identificação pessoal. Então, o seu carisma preserva-se mediante a sua demonstração nas práticas e diálogos e é reforçado pela obediência do outro. Em relação ao tipo de “dominação tradicional”, em que a dominação acontece pela tradição, pode-se dizer que há uma relação com a tradição do cuidar, exercido prioritariamente pela medicina. Como a empresa aqui pesquisada é constituída sob a

forma de cooperativa de trabalho médico, há uma provocação interna constante para o cuidado entre as equipes, com as equipes, com o cliente e com o médico cooperado.

E quando uma pessoa emerge como líder? Sztompka (2005, p. 450), tratando da “formação do herói”, afirma que “para ser um líder, um indivíduo deve ter seguidores. Para tornar-se um profeta, deve ter féis. Para um escritor ser famoso, deve ter leitores”, e, com essas exemplificações, o autor afirma que “para contar na sociedade, a grandeza deve ser pública, não privada”. Considerando-se o papel da sociedade em reconhecer ou não a reivindicação do agente em ser “herói”, as pessoas podem nascer com talentos que serão desenvolvidos, mas só desempenharão essa função à medida que a sociedade as reconheça dessa forma. Do mesmo modo, se, para contar na história precisa ser “público” e reconhecido pela sociedade, para contar no contexto organizacional, a característica da liderança também precisa ser pública, aceita e reconhecida pelos liderados e pela organização.

Brandão (1985, p.8) faz uma reflexão sobre as diferenças entre as etnias e as formas de dominação através do ato de civilizar o nativo à cultura vigente. Então, para que uma pessoa seja reconhecida como alguém no exercício da liderança, essa pessoa deve possuir determinadas características comuns ao meio ou parecer com o que é admirado no contexto organizacional.

Essa aceitação ou “seleção social” de quem é reconhecido em sua “grandeza” pode acontecer a partir de diferentes critérios, ou seja, essa legitimação pode ser dada por diferentes fatores, conforme o contexto em que esse talento é demonstrado. Com a definição de Edward Shils, Sztompka apresenta o fator do “carisma pessoal”, considerando-o o primeiro e mais geral critério de seleção:

Carisma é a qualidade que se atribui a pessoas, ações, papéis, instituições, símbolos e objetos materiais por sua suposta conexão com poderes ordenadores “decisivos”, “vitais”, “fundamentais”. Essa suposta conexão com os elementos mais “importantes” do universo e da vida humana é vista como uma qualidade ou estado de ser, a qual se manifesta na postura, no comportamento e nas ações dos indivíduos; é vista também como inerente a certos papéis e coletividades, (SHILS, 1968, p. 386 apud SZTOMPKA 2005, p.453)

Considerando-se que se existe o exercício de “dominação” há, conseqüentemente, uma relação de autoridade, também há uma relação de hierarquia. Essas relações hierárquicas de autoridade podem ser formais, “através da estrutura de cargos de uma organização; ou

informais, pelo acesso a oportunidades diferentes”. O quanto essa relação pode ser nociva e direcionada para uma causa específica, ou seja, “egocêntrica” e não visando o bem de todos, no sentido “altruísta”, varia de acordo com quem conduz a ação. Quando se fala em hierarquia, se está falando sobre uma ideia de cadeia de comando, de diferenciação de indivíduos em estratos diferentes. “Dominação” está relacionada à subordinação ou à autoridade de um indivíduo por outro sujeito, o que pode se apresentar com mais facilidade em relações em que há uma estratificação das funções sociais hierarquicamente organizadas.

Gastaldo (2008, p. 150), utilizando conceitos de Goffman, afirma que para que uma situação de dominação se estabeleça é necessário, antes disso, estabelecer em que situação o sujeito se encontra, ou seja, qual é a realidade percebida pelos participantes. “É um processo a partir do qual se atribui sentido ao contexto vivido, da resposta que cada pessoa dá à seguinte pergunta: O que está acontecendo aqui, agora?” (GASTALDO, 2008, p. 150). A partir da compreensão da situação, as pessoas direcionarão suas ações de acordo com o seu entendimento. Quando se fala em realidade percebida é possível compreender que podem existir níveis ou enquadramentos de realidade diferentes, conforme a pessoa que responde a pergunta acima.

## **2 AS “MUDANÇAS SOCIAIS” E SEUS IMPACTOS NA NOÇÃO DE PESSOA E LIDERANÇA**

O pensar sobre a construção de pessoa gera a necessidade de se lançar um olhar sobre o tempo, sobre a evolução histórica do contexto em que se vive. As perguntas “o que nos trouxe até aqui?” e “o que está acontecendo agora?” norteiam o entendimento das “mudanças sociais” para dar contorno ao ambiente da construção de pessoa e, em consequência, das lideranças nos tempos atuais. Quando se fala sobre “mudanças sociais” denota-se a ocorrência de transformações, mudanças ou alterações de padrões de comportamento na sociedade ao longo do tempo (SZTOMPKA, 1998). Portanto, a intenção, aqui, é explorar a função do tempo que é chamado de “tempo social” pela sua relação direta nas “mudanças sociais”, ou seja, na evolução histórica e seus significados para a vida cotidiana.

Para tanto, utilizam-se, aqui, algumas postulações consideradas úteis sobre “modernidade” e “além-modernidade” de Piotr Sztompka (1998), “modernidade tardia” e “alta modernidade” de Anthony Giddens (2002), e “modernidade líquida” de Bauman (1999). Além disso, aquilo que passa a ser considerado o “novo espírito do capitalismo” será abordado pela ótica do Luc Boltanski e Éve Chiapello (2009), e, no final do capítulo, tenta-se fazer uma transição para os autores da Administração, explicitando a evolução da Administração e da Gestão das Organizações nesse contexto social.

### **2.1 Os Efeitos da “Modernidade” e “Pós-Modernidade” na Construção da Identidade**

A evolução da sociedade ocidental até os tempos atuais pode ser explicada analiticamente por dois eixos: tempo e espaço. O tempo é apresentado por Sztompka (1998) como uma dimensão crucial da vida social.

Todos os fenômenos sociais ocorrem em algum momento no tempo. Todos os processos sociais estendem-se através do tempo. Em suma. A vida social é vivida no tempo. O tempo é a dimensão indispensável da realidade humana. (...) A própria

experiência do tempo e a ideia de tempo derivam da natureza mutante da realidade. É impossível conceber-se o tempo sem referência a alguma mudança. (SZTOMPKA, 1998, p. 85)

É interessante perceber as propriedades do tempo nos fenômenos sociais. Uma das propriedades apresentadas pelo autor está na ideia de sequenciamento. Todos os fenômenos sociais, quando olhados tanto em aspectos mais amplos quanto em aspectos mais microsociológicos podem apresentar alguma sucessão e cadeia de eventos. A outra propriedade destacada está relacionada à duração, pois o tempo está relacionado a momentos de presente, passado e futuro.

Em resumo, não há eventos ou fenômenos atemporais, quer no sentido da localização no tempo quer no sentido da extensão temporal. Sequência e duração são dois aspectos fundamentais da vida social, refletidos como dois aspectos cruciais do tempo. (SZTOMPKA, 1998, p. 87).

Mas o que é “tempo social”? O autor refere-se ao “tempo social” como o tempo presente nos eventos sociais, por exemplo, tempo para o lazer e trabalho, os ciclos da natureza, período de provas e de férias. Nesta pesquisa utiliza-se esse conceito para demonstrar a evolução histórica e temporal presente nas transformações sociais. Percebe-se a necessidade de apresentar a evolução histórica da sociedade contemporânea como um enquadramento para posterior apresentação da literatura da Administração e Liderança.

Ao estudar os conceitos de modernidade foi possível perceber que existe algum consenso sobre o termo modernidade, com pequenas variações de tempo histórico, mas ainda existem diferenças importantes ao falar sobre o que vem depois da modernidade e, até mesmo, se é que existe algo após a modernidade. Para Giddens (2002) ainda não passamos da modernidade, mas estamos vivendo o que o autor denomina de “alta modernidade” ou “modernidade tardia”. Bauman (1999) trata a modernidade atual como “modernidade líquida”.

O olhar analítico da modernidade tenta determinar quais as características fundamentais desse tempo. Sztompka (1998, p. 134) cita uma das primeiras descrições da modernidade pelas palavras de Auguste Comte:

Ele indicou várias características da nova ordem social: (1) a concentração da força de trabalho nos centros urbanos; (2) a organização do trabalho guiada pela eficácia e pelo lucro; (3) a aplicação da ciência e tecnologia à produção; (4) o surgimento de um antagonismo latente ou manifesto entre patrões e empregados; (5) contrastes e desigualdades crescentes; e (9) um sistema econômico com base na livre empresa e na competição aberta.

A industrialização e a urbanização provocaram grandes mudanças sociais para o contexto agrícola e tradicional do “tempo social” anterior.

A modernidade começa quando o espaço e o tempo são separados pela prática da vida e entre si, e assim podem ser teorizados como categorias distintas e mutuamente independentes da estratégia e da ação; quando deixam de ser, como eram ao longo dos séculos pré-modernos, aspectos entrelaçados e dificilmente distinguíveis da experiência vivida, presos numa estável e aparentemente invulnerável correspondência biunívoca. Na modernidade, o tempo tem *história*, tem história por causa da sua capacidade de carga, perpetuamente em expansão (...). O tempo adquire história uma vez que a velocidade do movimento através do espaço se torna uma questão de engenho, da imaginação e da capacidade humanas. (BAUMAN, 2001, p. 16).

Então, existe a “modernidade” e a “pré-modernidade” ou sociedade capitalista e a sociedade tradicional. E esses dois modelos podem ser contrastados por seis dimensões: forma de propriedade, tecnologia dominante, caráter de força de trabalho, meios de distribuição econômica, natureza do direito e motivações disseminadas. (SZTOMPKA, 1998, p. 135).

As instituições modernas diferem de todas as formas anteriores de ordem social quanto a seu dinamismo, ao grau em que interferem com hábitos e costumes tradicionais, e a seu impacto global. (,,) A modernidade altera radicalmente a natureza da vida social cotidiana e afeta os aspectos mais pessoais da nossa existência. (...) A modernidade é uma ordem pós-tradicional, mas não uma ordem em que as certezas da tradição e do hábito tenham sido substituídas pela certeza do conhecimento racional. A dúvida, característica generalizada da razão crítica moderna, permeia a vida cotidiana assim como a consciência filosófica, e constitui uma dimensão existencial geral do mundo social contemporâneo. (GIDDENS, 1998, p. 9 - 10)



Em uma visão “mais positiva da modernidade”<sup>9</sup>, a sociedade moderna é definida por alguns princípios (SZTOMPKA, 1998, p. 138). O primeiro refere-se ao “princípio do individualismo”. Nesse momento, o indivíduo se emancipa de vínculos grupais impostos e torna-se livre para se associar conforme a sua vontade. O indivíduo torna-se um ser independente e responsável por suas próprias ações, sucessos e fracassos. E pelo “princípio da diferenciação” passa a existir uma série de profissões e especializações. Os produtos do trabalho possibilitam uma nova variedade de escolha de consumo. E outro princípio é o “da racionalidade”, em que há a “despersonalização do trabalho em organizações e instituições”. E o “princípio do economismo”, que se refere ao interesse da sociedade moderna por bens, consumo e dinheiro como base das relações sociais, ou seja, a vida social é dominada pela atividade econômica. O último é o “princípio da expansão”, que se refere ao processo de globalização, inerente à modernidade.

Os princípios descritos acima regem a vida social e têm seus impactos mapeados em diversas esferas da sociedade moderna, da área econômica até a vida cotidiana. Assim, pela especialização do trabalho, surgem novas tecnologias e formas de produção industrial, o que reforça a concentração de pessoas nos grandes centros industriais que mobilizam os centros urbanos e que determinam o status social e passam a constar como uma atividade de bem-estar para as famílias. O consumo exacerbado reforça a natureza primordial do capitalismo de reprodução do capital.

Um traço fundamental da modernidade é o dinamismo do tempo. A noção do tempo da vida cotidiana moderna é muito diferente do tempo da vida cotidiana tradicional. Na afirmação de Giddens (2002, p. 22), “o mundo moderno é um ‘mundo em disparada’: não só o ritmo da mudança social é muito mais rápido do que em qualquer outro sistema anterior; mas também a *amplitude* e a *profundidade* com que ela afeta práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores”.

Esse novo arranjo social também impacta a identidade das pessoas. Utilizando-se dos estudos de Alex Inkeles, em seis países em desenvolvimento, Stzompka (1998, p. 143) fala sobre a personalidade moderna. Quais os impactos na identidade do homem nessa nova

---

<sup>9</sup> Stzompka (1998) diz que a análise que contrapõe a ordem moderna em relação à ordem tradicional expõe uma noção negativa da modernidade. Nesse sentido, o autor faz uma análise mais sistêmica da modernidade, expondo conceitos que se contrapõem, porém numa tentativa de trazer “perfis positivos”, o autor busca referências que fazem uma análise das propriedades fundamentais da sociedade moderna.

configuração social? Nesse sentido, algumas características marcam a personalidade moderna, que passa a se apresentar de um novo jeito:

- abertura para novas experiências, mudança e inovação;
- abertura para diferentes opiniões e para a aceitação de pensamentos diferentes;
- a noção do tempo com horários preestabelecidos com um forte pensamento no presente e no futuro;
- a eficácia representada pelo domínio dos desafios, pela ação do homem individual ou em conjunto com outros homens modernos.
- planejamento pela organização de forma antecipada de atividades futuras, cumprindo objetivos preestabelecidos;
- crença na regularidade e previsibilidade da vida social, o que auxilia o planejamento de ações;
- a retribuição é medida de acordo com a habilidade e está sujeita a regras de distribuição;
- a escolaridade e educação formal são altamente valorizadas;
- respeito pela dignidade alheia, independente de status ou poder.

Giddens (2002, p. 36) destaca que a noção de modernidade e identidade está muito conectada, pois as transformações na formação da identidade, do eu, se conectam com as mudanças sociais de forma ampla, na própria globalização. Segundo o autor, “nos ambientes da modernidade, (...) o eu alterado tem que ser explorado e construído como parte de um processo reflexivo de conectar mudança pessoal e social”.

Do mesmo modo que os mercados se abriram para novos negócios e circulação de mercadorias, o homem, agora moderno, teve que se ajustar e estar aberto para novas culturas, ou seja, novos símbolos e significados da vida. Isso gera uma nova “carga” para esse “eu” que é constituído e construído em conjunto a partir do meio em que vive. O que era válido nas sociedades tradicionais, já não é uma verdade absoluta na modernidade. As transformações e evoluções históricas passam a ocorrer com maior agilidade na modernidade. E o que vem depois da modernidade? As próprias contradições e ambivalências pelos aspectos positivos e

negativos do uso da ciência e tecnologia, pelos movimentos globais de comércio que geram novos riscos e perigos para o homem produzem reflexões sobre um possível novo tempo. Algumas megatendências para a sociedade pós-industrial são descritas por John Naisbitt (apud Sztompka, 1998, p. 150):

- o movimento da produção baseada na agricultura para a indústria, que é característica da modernidade, é gradativamente substituído por um movimento da produção industrial para a prestação de serviços, gerando novos tipos de empregos que diferem do operário fabril;
- esses novos empregos fazem parte de uma nova classe de serviços com crescente importância na área de ciência, pesquisa e desenvolvimento, educação, saúde, entre outros;
- existe uma ascensão de uma tecnologia intelectual que trabalha no processamento de informação e não mais de matérias-primas;
- o crescimento da tecnologia autossustentado se torna o ponto central da sociedade;
- e conhecimento e as formas de educação permanente tornam-se o foco do sistema de valores e nas questões cotidianas.

Esse novo panorama e arranjo, a partir do que se conhece da modernidade, tem um impacto significativo nas relações de trabalho, pois a base da produção passaria a ser o esforço intelectual, ou melhor, o estoque de conhecimento e não o trabalho de força da pessoa. Nesse sentido, nas organizações voltadas para a prestação de serviços, e na parte mais burocrática, poderá ser observada uma alteração do que é valorizado nas organizações, ou seja, o “perfil” do trabalhador se altera para um “perfil” mais criativo, inovador, impactando, inclusive, o líder.

## **2.2 Por uma Nova Organização Baseada no “Capital Humano”**

Boltanski e Chiapello (2009, p. 83) iniciam uma revisão e análise da literatura de gestão, avaliando novas formas de organização do trabalho disseminadas e que são direcionadas a “executivos”. O pano de fundo dessa análise é o contraste da literatura de

gestão com a noção de “espírito do capitalismo”, entendendo que capitalismo nada mais é do que a “exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos”. A dinâmica do capitalismo existe a partir do reinvestimento do lucro obtido, possibilitando transformar o capital inicialmente investido num montante cada vez maior. O capitalista, de um lado, é o agente que acumula capital e reinveste constantemente, ou seja, proprietários de grandes empresas e investidores. Como parte do capitalismo, há o trabalho assalariado. São pessoas que não têm capital excedente para investir e utilizam a sua força de trabalho e dependem de quem possui capital para gerar emprego. Esse emprego, é teoricamente, denominado de trabalho “livre”, pois difere do trabalho escravo ou forçado presente em épocas anteriores. (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009, p. 35).

O que os autores perceberam é que a literatura de gestão não é puramente voltada ao lucro, mas apresentam também um “tom moral” do que deve ser feito, algo bastante prescritivo para a atuação dos “executivos”. Os autores fazem uma análise histórica da evolução da problemática da gestão empresarial desde os anos 1960, entendendo quais são os pontos principais de análise e dedicação das organizações no contexto do “espírito do capitalismo” vigente. Cada ciclo de teoria e foco de gestão aparece como sendo uma crítica a um estado anterior do capitalismo, ou seja, a uma maneira anterior de obtenção de lucro.

Tabela 1 – Evolução da Gestão Empresarial por Boltanski e Chiapello (2009)

| Período | Problema   | Solução  |
|---------|--|--|
| Anos 60 | Grande insatisfação dos executivos<br>Dificuldades de gestão associadas ao gigantismo das empresas | Descentralização<br>Meritocracia<br>Administração por Objetivos  |
| Anos 90 | Rejeição à hierarquia e autoridade<br>Mudanças crescentes e rápidas pelo uso de novas tecnologias  | Produção enxuta ( <i>just in time</i> , qualidade total, melhoria contínua)<br>Alianças estratégicas entre empresas<br>Equipes pluridisciplinares, trabalho em rede, orientadas para o cliente, com trabalhos engajados graças a líderes visionários |

Nota: Elaborado pela autora

A gestão dos anos 1960 trouxe o controle necessário para o capitalista com a autonomia necessária para os executivos. É interessante observar que a gestão dessa época voltava-se para a valorização do indivíduo em contraponto à gestão dos anos 1990, baseada em equipes de trabalho, mesmo com a gestão baseada em controle de tempo e melhoria constante, traduzida em melhoria contínua. Nos anos 1990, os autores afirmam que os problemas eram parecidos, porém com uma forte rejeição à hierarquia, por ser baseada na dominação. Nesse sentido, houve um destaque para uma evolução social: “os seres humanos já não queriam ser comandados nem comandar”. Nesse novo momento, as empresas passaram a ser flexíveis e inovadoras. Então, pergunta-se: Onde entra a liderança nesse novo momento? Os líderes nesse novo momento têm uma visão compartilhada, engajando os colaboradores sem a necessidade da dominação formal.

Graças a esse sentido [visão] compartilhado, ao qual todos aderem, cada um sabe aquilo que deve fazer sem que ninguém precise mandar. Imprime-se com firmeza uma direção, sem ser preciso recorrer a ordens, e o pessoal pode continuar a autogerir-se. Nada lhe é imposto, pois ele adere ao projeto. O ponto fundamental desse dispositivo é o líder, precisamente aquele que sabe ter uma visão, transmiti-la e obter a adesão dos outros. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, 105.)

Essa mudança na forma de organização do trabalho enseja a necessidade de um capital diferente: o capital humano. López- Ruiz (2007) apresenta a figura do empreendedor, uma pessoa que é, ao mesmo tempo, capitalista e força de trabalho, ou seja, é representante de si mesmo, pois é a pessoa que dispõe de capital para investir e de força de trabalho.

Na concepção de Shultz (apud López-Ruiz 2007, p. 197), o capital humano é “humano enquanto se acha configurado no homem, e é capital por que na fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos ou ambas as coisas”. Nesse sentido, os valores gastos na distribuição e maximização desse capital passam a ser considerados “investimento” pelas pessoas. Assim, a distinção entre capital e trabalho seria eliminada. O autor afirma que existe uma diferença crucial entre a empresa moderna, na era da informação ou conhecimento, e a empresa da era industrial: o dono das ferramentas de trabalho é a própria pessoal. Nas empresas que têm como atividade a geração e uso do conhecimento e informações, o trabalho é produzido a partir do talento da pessoa.

No caso da organização objeto deste estudo, isso é fortemente verdadeiro. A organização pertence ao setor de serviços de saúde e tem sua produção baseada no conhecimento individual e coletivamente produzido. As ferramentas de trabalho utilizadas pelas pessoas, além da tecnologia e dados, se concentram em todo o conhecimento adquirido, seja na educação formal ou na experiência prática da vida da pessoa.

De que modo a literatura de gestão evoluiu desde então?

Considera-se que, além dos pontos abordados sobre gestão nos anos 1960 e 1990 por Boltanski e Chiapello (2009), é possível observar, ao se analisar a literatura sobre gestão, que outras formas de organização do trabalho surgiram desde então. Os aspectos voltados para a simplificação de processos e a inovação estão presentes no ambiente atual da gestão.

Senge (2005, p. 16) afirma que o momento atual é de mudança de paradigma nas organizações, em que as estruturas estão se tornando redes de colaboração ao invés de estruturas hierárquicas para o exercício de comando e controle. O que se percebe é que aquela gestão desenhada por Boltanski e Chiapello (2009) continua em processo de transformação, como se executivos das organizações estivessem sendo provocados a sair do comportamento de “controle excessivo” dos processos e pessoas - alguém manda e o outro obedece - para o engajamento das pessoas de forma genuína, ou seja, baseada em “motivações internas”, valores comuns que conectam as organizações e os indivíduos. Essa “nova onda” de transformação produz grande impacto na forma de trabalho das organizações, pois quanto mais dependente do conhecimento e do trabalho intelectual das pessoas, menor seria o controle exercido pela organização.

O autor Jurgen Appelo vem se destacando nesse “novo tipo de gestão”. Appelo é autor de quatro livros publicados: “*Management 3.0*”, lançado em 2011; “*How to Change the World*”, lançado em 2012; “*#workout: Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work and Delight Clients*”, lançado em 2014; “*Managing for Happiness: Games, Tools and practices to Motivate Any Team*”, lançado em 2016, todos sem tradução para o português.

Appelo (2014, p.24) categoriza a gestão como uma evolução da gestão como “Gestão 1.0”; “Gestão 2.0”; “Gestão 3.0”. Na mesma linha da análise de Boltanski e Chiapello (2009), o autor faz uma crítica aos estilos de gestão anteriores e apresenta a “gestão 3.0” como uma ferramenta mais atual para o contexto em que se vive hoje. Essa crítica está baseada na ausência de liberdade pelo excesso de controle mediante indicadores e sistemas que não

auxiliam o aprendizado organizacional nem propiciam às pessoas a liberdade necessária para fazer o seu trabalho. Já, a gestão 3.0 preconiza o não controle. Assim, olhando para uma organização como um sistema complexo, o que deveria ser empregado, segundo esse autor, são termos alinhados a “liderar”, “inspirar”, “motivar”, “treinar”, “incentivar”, “governar” e “ajudar”. Apello (2014, p. 28) apresenta três princípios básicos da “boa gestão”:

- engajar as pessoas e suas interações;
- auxiliar as pessoas a melhorar o sistema;
- ajudar a maravilhar os clientes.

Percebe-se, ao estudar a literatura, que as relações de trabalho estão se modificando. Alguns autores afirmam que estamos saindo da Era Industrial e entrando na Era do Conhecimento. Chiavenato (2002, p 67) também faz referência à mudança de paradigma: essa mudança passa de um olhar da pessoa enquanto recurso para as empresas devido ao tipo de atividade antes desempenhado para um olhar da pessoa enquanto detentora do produto do trabalho pelo conhecimento armazenado. A primeira é uma abordagem predominante na Era industrial. Agora, na Era do Conhecimento, considerando-se o contexto do trabalho administrativo, e também no setor de serviços, o trabalho passa a ser mais mental, em que a atividade humana deixa de ser uma atividade repetitiva para ser mais criativa e voltada à inovação. O capital passa a ser humano de verdade. Ainda se observa que o assunto “diversidade” está na pauta das organizações, pois as diferenças individuais estão sendo realçadas e incentivadas em prol de um grupo de trabalho com habilidades e competências diversas para a solução de problemas atuais. Então, cada vez mais a noção de grupo ou equipe de trabalho está presente nas relações de trabalho.

Gibson et al (2006) posiciona as organizações em um ambiente de mudança, em que, antes, os mercados eram concentrados em poucos países e em poucas organizações, com uma abordagem de gestão mais firme, baseada em hierarquia, normas, e o poder era concentrado na mão dos grandes executivos. Os autores reforçam que o mundo mudou, e, por questões externas, as empresas estão sendo convidadas a inovar seus ambientes de trabalho.

Desse modo, a evolução do “tempo social” impacta as organizações através da evolução das teorias da Administração disseminadas aos executivos. Charan (2009, p.2)

afirma que a “nova Economia promoveu a consciência organizacional em relação ao lado humano dos negócios. (...) As empresas da Nova Economia não somente defendem que as pessoas têm enorme valor, como também praticam esse valor”. Esse, na visão do autor, foi um dos fatores que contribuíram para a demanda por líderes. No próximo capítulo apresentam-se os conceitos referentes a líder e liderança na Administração, analisando-os sob a ótica da Antropologia. Também se faz uma análise de alguns dos mecanismos de desenvolvimento de liderança: o *Coaching*, o *Mentoria* e Programas de Desenvolvimento de Lideranças.



### **3 O LÍDER E SUA CONSTRUÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES: O DISCURSO DO NATIVO**

No primeiro capítulo deste estudo abordou-se o conceito de pessoa e identidade, considerando identidade algo que pode ser alterado e construído. Essa construção ocorre por influência do meio social em que a pessoa se encontra e pela ação prática do papel em exercício. Em um mundo em que as relações de trabalho estão sendo ressignificadas, como explicitado no segundo capítulo deste estudo, existe a necessidade do líder se reinventar, a partir do seu próprio desenvolvimento, para dar conta de novos desafios no contexto organizacional. Vive-se um processo de constante aprendizado, proporcionado pelas experiências práticas e estudos diversos, que se reflete no processo de desenvolvimento do líder. Nesse sentido, neste capítulo discorre-se sobre a construção social da Liderança em Organizações, avaliando-se o discurso da teoria da Liderança na Administração como um dos fenômenos formadores da identidade da liderança.

A literatura de liderança constitui-se de um conjunto de manuais, artigos, biografias e até recursos multimídias que auxiliam pessoas a desempenhar o papel de líder, culminando em amplos conjuntos de práticas, e que convergem para uma “indústria de sucesso”. Atualmente, há mais de mil títulos disponíveis nas livrarias, os quais contêm as palavras Líder ou Liderança. Treinamentos, workshops e artigos sobre o tema são divulgados constantemente nas redes sociais, nas instituições de ensino e em revistas muito bem-conceituadas do campo a todo o momento. Os materiais disponibilizados sobre o assunto são compostos de diversos tópicos que vão desde o “segredo da liderança”, passando por desafios e inspirações do Líder como se houvesse uma fórmula objetiva para se chegar quase a um “estado divino”, sem que haja uma resposta clara para a construção dessa trajetória. A literatura é vasta e distribuída em diversos autores nos campos da Administração, Psicologia e Autoajuda. Diante da imensidão de títulos e linhas de pensamento, esta pesquisa se concentrará em autores voltados à Administração e Organizações, sem esgotar a literatura sobre o assunto.

### **3.1 O Fenômeno da Liderança na Administração**

O fenômeno da preocupação com a liderança é um dos fatores essenciais para a obtenção de resultados nas Organizações dos novos tempos e é necessário para a concretização de mudanças importantes no ambiente organizacional. Peter Senge diz que atualmente vive-se uma época de “forças terrivelmente conflitantes” (SENGE, 2005, p. 26). Isso tudo torna o desafio da liderança ainda maior. Dar conta de resultados, pessoas e processos parece ser demais para uma pessoa só, mas é fundamental para as organizações. E ao trazer à tona uma nova organização do trabalho e a valorização do capital humano, percebe-se que as organizações possuem uma grande dependência do líder. Em uma visão mais atual, o líder é responsável por engajar as pessoas, trabalhando no nível de relações para que o trabalho produza os resultados necessários.

Ao se falar em liderança é possível observar que existem níveis de líderes em Organizações, distribuídos em uma estrutura hierárquica, com papéis, valores e conhecimentos que diferem entre si, e essas categorias servem de diferenciação de decisão, poder e nível de autoridade. Na organização pesquisada isso fica claro à medida que existem cinco níveis de liderança formal: “líderes”, coordenadores, gerentes, superintendentes e o superintendente executivo cuja formação de liderança é objeto dessa pesquisa; dois níveis de liderança médica, sendo diretores e conselho de administração; e dois níveis de liderança técnica, que são os especialistas e consultores cuja liderança não é formalizada no cargo. Esse grupo de lideranças compartilha missão, visão e valores, mas o conceito e a prática de liderança podem ser tão variados quanto o campo de literatura a respeito, por aspectos de tempo, idade e maturidade da pessoa e, ainda, pela própria cultura e a noção de gestão da organização.

Em observação realizada em um grupo de líderes dessa organização foi possível compreender a importância de uma linguagem comum para quem exerce a liderança. Gilberto Velho (1994, p.14) ressalta a relevância de uma linguagem para a dimensão cultural de um episódio descrito na praia de Copacabana, no Rio de Janeiro, para dar voz a uma “rede de significados” nas palavras de Geertz. Nas organizações e na prática de liderança, isso também é fundamental.

A literatura sobre liderança é vasta e parece continuar crescendo. Talvez por ser um assunto de difícil materialidade, mas com alto impacto nos resultados, o interesse sobre o assunto só aumenta. Ainda, conforme o enfoque da gestão, a necessidade da atuação da liderança muda e a amplitude da literatura tenta dar conta de todos os aspectos envolvidos na performance do líder. Há conceitos relacionados ao comportamento do líder, aos tipos e categorias de líder, ao papel do líder. Liderança para resultados, liderança espiritual e consciente, liderança na família, em organizações são algumas das dimensões do campo desse tema. Analisando-se a amplitude no campo liderança é possível perceber, pela diversidade de abordagens, que é um tema em que predominam diversos autores sem que haja uma corrente dominante e, com isso, depreende-se que é um campo bastante disputado entre as escolas de liderança. Para melhor compreender a linguagem do nativo participei, na condição de aluna, de alguns cursos de liderança, em Porto Alegre, e é possível constatar diferentes abordagens no ensino da liderança.

Tabela 2 - Análise do Referencial Teórico em Cursos de Extensão em Liderança

| Instituição     | Instituição A   | Instituição B  |
|-----------------|---|--|
| Título do Curso | Liderança A   | Liderança A1   |
| Bibliografia    | BLACHARD, Ken. <b>Liderança de Alto Nível</b> . Porto Alegre: Bookman, 2011.  | BLACHARD, Ken. <b>Liderança de Alto Nível</b> . Porto Alegre: Bookman, 2011.   |
|                 | CHARAN, Ram. <b>Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo</b> . Rio de Janeiro: Campus, 2009.            | COHEN, Alla R; BRADFORD, David L. <b>Influência sem autoridade</b> . São Paulo: Évora, 2005.   |
|                 | CHARAN, Ram. <b>O líder criador de líderes</b> . Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.  | DRUCKER, Peter. O Melhor de Peter Drucker: <b>O Homem, a Administração, a Sociedade</b> . São Paulo, 1999, Cap.6.                              |
|                 | DOWNEY, Myles. <b>Coaching Eficaz</b> . São Paulo: Cengage Learnig, 2013.   | ECHEVERRIA, Rafael. <b>Ética y Coaching Ontológico</b> . Barcelona: Coumicaciones Noroeste, 2011.  |
|                 | DRUCKER, Peter. <b>O Gerente Eficaz</b> . Rio de Janeiro: LTC, 2007.  | GREENLEAF, Robert e SPEARS, Larry C. <b>The Power of Servant Leadership</b> . Canada: Berret-Koehler Publ, 1998.                               |
|                 | GALLWEY, W. Timothy. <b>O Jogo Interior de Tênis</b> . São Paulo: Textonovo, 1996.  | HERZBERG, Frederick. <b>The motivation to Work</b> . USA: Transaction Publishers, 12 ed, 2010.   |
|                 | HANDY, Charles. <b>Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças na cultura empresarial</b> . 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. | KOLB, D. A. (1984). <b>Experiential Learning: experience as the source of learning and development</b> . Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. |
|                 | KOTTER, John P. <b>Liderando Mudanças</b> . Rio de Janeiro: Eselvier, 2013.   | KOTTER, John P. <b>Liderando Mudanças</b> . Rio de Janeiro: Eselvier, 2013.  |
|                 | MISSEL, Simoni. <b>Feedback Corporativo</b> . São Paulo: Saraiva, 2012.   | KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. <b>O desafio da Liderança</b> .  |
|                 | ROBBINS, Stephen. <b>Comportamento Organizacional</b> . São Paulo: Prentice, 14. ed, 2011.  | ROBBINS, Stephen. <b>Comportamento Organizacional</b> . São Paulo: Prentice, 14. ed, 2011.   |

|   |  |
|---|--|
| VÁRIOS AUTORES. <b>Liderança: uma questão de competência.</b> São Paulo: Saraiva, 2006.       | WUNDERLICH, Marcos. <b>Coaching para Gestão de Pessoas.</b> São Paulo: Leader, 2014. |
| VRIES, Manfred Kets. <b>Reflexões sobre caráter e liderança.</b> Porto Alegre: Bookman, 2010. |  |
| WEBBER, Antônio M. <b>Afinal Onde Estão os Líderes.</b> Porto Alegre: Bookman, 2010.          |  |

Fonte: elaborado pela autora.

Diante de um cenário em que há ampla literatura e que as indicações de leitura sobre o assunto são pouco coincidentes, é preciso esclarecer que nesta pesquisa não se pretende esgotar o assunto liderança. Tem-se, sim, o intuito de explorar, sob a ótica da Antropologia, a amplitude da literatura representada em alguns autores e teorias que tangenciam as organizações e as suas influências para a construção social de líderes nas organizações.

Considerando-se a alta busca por esse tipo de literatura constata-se que a construção da liderança é um projeto consciente, ou seja, é buscado pelos indivíduos para a constituição de uma identidade alinhada ao senso comum da liderança. O que chama a atenção é que parece existir um jeito certo de agir e que o quadro de referência individual fica menor quando colocado nesse contexto social. As práticas e teorias presentes no campo da liderança tentam mediar a construção da liderança de maneira mais reflexiva, abordando a ação prática e as consequências percebidas da ação da liderança.

A maioria dos cursos de liderança é ministrada por pessoas que possuem grande experiência como líder e também se dedica ao ensinamento dos seus aprendizados práticos. Os cursos usam muitos elementos da bibliografia que são exemplificados com casos práticos. E aqui surge uma reflexão interessante: a ação da liderança acontece no dia a dia de trabalho, na gestão do negócio; a educação e as ferramentas de desenvolvimento são para gerar reflexão sobre a ação da liderança; é na gestão que a liderança se manifesta na prática. Giddens (2009, p. 6), quando cita a “teoria da estruturação” nas ciências sociais apresenta um modelo de estratificação do agente que remete à ação, “suas condições não reconhecidas”, monitoração reflexiva da ação, e, a partir disso, a compreensão das “consequências impremeditadas da ação”. O foco do líder seria a ação da liderança prática como formadora de sua identidade?

Ao mesmo tempo, outra reflexão aparece: a importância do “facilitador” atento às mudanças de mercado e da forma como uma organização atua e se desenvolve dentro dos

preceitos mais modernos da Administração. Aquilo que é ensinado pode estar alinhado ou não ao que o líder vive na organização e pode ser aprendido em níveis diferentes. Assim, pergunta-se: A diferença do aprendido e do que é valorizado na educação está alicerçado no que é valorizado na “cultura das organizações”? Ou nas crenças sobre o que é liderança? Independente da razão, o que molda a atuação de um líder em um contexto organizacional pode não ser válido para um líder em outra organização, com outros valores e crenças. Ainda, é possível observar que existem identidades em formação, o de “facilitador” e o de líder, que se cruzam e constituem novas realidades sociais.

Aos buscar os autores que formavam a base do programa de desenvolvimento de lideranças na organização pesquisada, um dos autores é comum na maioria dos cursos de liderança e outro aparece como novidade.

- CHARAN, Ram. *O Pipeline da Liderança*.
- ULRICH, David. *A Sustentabilidade da Liderança*

Ainda como novidade, autores alinhados à denominada “Antroposofia”<sup>10</sup> fazem parte dos programas de desenvolvimento da liderança da organização pesquisada, entre os quais Christine Gruwez, Gudrun Burkhard, Jair Moggi e Daniel Burkhard.

É interessante observar que a amplitude da literatura sobre liderança pode ser um reflexo do momento e do jeito de trabalhar ou do jeito de gestão das organizações: se, antes, o que era valorizado estava na gestão mais controladora de tempos e movimentos, alinhada aos preceitos da Revolução Industrial, o manual de práticas da liderança estava voltado para um campo em que o líder se assemelhava ao gerente. Agora, quanto mais as organizações se alinham à gestão mais colaborativa, o campo de estudo é outro, voltado à inovação e ao *coaching*. O consumo dessa literatura parece estar aumentando à medida que esse papel — de líder — se torna cada vez mais necessário para as empresas. Constatou-se, em campo, que o nível de consumo desse tipo de material pode variar conforme o estágio de carreira ou o

---

<sup>10</sup> Antroposofia, do grego “conhecimento do ser humano, introduzida no início do século XX pelo austríaco Rudolf Steiner, pode ser caracterizada como um método de conhecimento da natureza do ser humano e do universo, que amplia o conhecimento em diversas áreas da vida humana”. No Brasil, sua expressão prática se deu inicialmente, através da fundação da primeira escola Waldorf em São Paulo. Atualmente, esse campo de estudo está presente na medicina, nos campos da liderança, pedagogia, psicoterapia entre outros. (LANZ, 1997)

campo de atuação de quem consome. Líderes, pessoas que trabalham no Departamento de Recursos Humanos, professores e consultores são o público-alvo desse tipo de conhecimento.

De qualquer maneira, a carga de leitura e de conhecimento para o exercício de um papel parece não ter fim. E a cada instante surgem novas teorias, artigos e modelos a serem seguidos, o que poderia ser traduzido por “sabedoria do minuto”. O tempo da sociedade atual exige das pessoas um tipo de conhecimento e necessidade de atualização pesados e angustiantes, ao se considerar todos os outros papéis que o indivíduo exerce na vida. A ideia de que o investimento deve ser no capital humano e na valorização das pessoas gera, para estas, importante responsabilidade.

### *3.1.1 Explorando os Conceitos: Líder e Liderança*

No campo macro da Administração, os estudos sobre liderança começaram nos anos 1930 até os dias de hoje. Covey (2005, p. 350) faz um resumo do histórico da liderança e cita vinte e quatro linhas de pensamento ou campos de estudo dentro da temática liderança no século XX. Esses vinte e quatro campos de estudo compõem cinco abordagens pertinentes à teoria de liderança: traços, comportamento, influência-poder, situação e integração. Recentemente, outro campo de estudo parece estar surgindo: o da liderança integral e o da liderança consciente.

No campo de estudo da liderança dentro da Administração destacam-se alguns autores: Daniel Golemann, Edgar Shein, Peter Senge, David Ulrich, Ram Charan, Raj Sisodia e Otto Scharmer. Em suas abordagens, tem-se: Daniel Golemann estuda os aspectos emocionais da liderança. David Ulrich trabalha numa linha de pensamento de liderança embasada em resultados; Ram Charan está alinhado a uma liderança gerencial e estratégica. Uma de suas publicações tem grande uso nas organizações pela contribuição à execução da estratégia. Já, Edgar Schein atua em um campo da liderança voltado aos aspectos culturais. O autor fez grandes contribuições ao relacionar cultura organizacional e liderança. E Raj Sisodia e Otto Scharmer estudam a liderança sob a ótica da consciência e da presença, alinhados à liderança integral e consciente.

Na literatura, líder é entendido como a pessoa; e a liderança seria a capacidade de exercer tal característica. De modo geral, a literatura sobre liderança tem como característica um discurso prescritivo, com orientações, dicas e conselhos para ser um líder melhor, exercendo melhor liderança. São textos quase técnicos, visando à aplicabilidade prática por parte de quem lê. Senge (2005, p. 486) cita o que é preciso para alguém se tornar líder: para se tornar líder, primeiro você precisa se tornar um ser humano. Aqui a noção de pessoa emerge: Quem é esse líder? E o que é ser humano? Por vezes, as discussões observadas sobre liderança passam pelo conceito de que líder é alguém perfeito e que está num nível de desenvolvimento maior do que os seus liderados. Isso pode ser tomado como parcialmente verdadeiro. Um líder deve ter consciência dos seus talentos e dos seus pontos a desenvolver, mas não é possível dizer que o líder é um “super-herói”.

Líder, muitas vezes aparece como uma pessoa escolhida de acordo com critérios de habilidade, competências e atitudes para comandar um time, um movimento ou uma organização. Em uma palestra, em 2015, em Porto Alegre, o autor americano David Ulrich definiu líder como a pessoa que conduz; e liderança, a aceitação dos demais em relação a essa condução. Então, para o autor o líder pode existir sem liderança. Sztompka (1998, p. 439) , ao falar sobre os grandes homens como agentes de mudanças sociais, faz referência à formação de heróis e à necessidade da reciprocidade no reconhecimento de um líder que transforma sua realidade, ou seja, para ser líder é preciso ter indivíduos seguidores. E mais: para contar na sociedade, a capacidade de liderança do líder deve ser “pública”, e, continua o autor, na publicidade do heroísmo é que a verdadeira liderança é selecionada socialmente, impondo ao indivíduo o status de herói. Como isso acontece nas organizações? Parece que o líder dentro de um contexto organizacional precisa encontrar o ambiente próprio para que essa liderança se desenvolva e seja “aprovada” pelos seus liderados.

Com vários livros publicados, Ulrich (2014) é um dos autores reconhecidos para falar sobre liderança, recentemente lançou um livro sobre como garantir a sustentabilidade da liderança, ou seja, como a pessoa sustenta as mudanças e aprimoramentos que deseja fazer. E o autor produz avanços de percepção, considerados uma evolução em suas publicações: Primeiro, por quê?; depois, O quê?; e agora, Como? Em relação à última pergunta, o autor define sete atributos de um líder eficaz:



- simplicidade;
- tempo;
- definição de responsabilidade;
- recursos;
- monitoramento;
- melhoria;
- emoção.

Ram Charan (2009, p. 5), outro ator reconhecido nesse campo, fala sobre liderança como um potencial capaz de ser desenvolvido em cada pessoa. Segundo o autor, “o potencial de trabalho futuro se baseia nas habilidades e experiências acumuladas evidenciadas pelas realizações do passado”. Então, o exercício e a prática constantes auxiliam o aperfeiçoamento das habilidades, contribuindo para a formação de líderes, passando de líderes com personalidade forte no comando das organizações, líderes focados em números e resultados financeiros para “líderes conscientes”. Essa denominação, “líderes conscientes” se apresenta como uma nova abordagem no campo de liderança. Líderes conscientes são maduros emocionalmente e espiritualmente, e estão à disposição dos outros, pois entendem os conceitos de que fazer alguém feliz gera felicidade no todo. Esses líderes atuam de acordo com valores de bondade, justiça, verdade, amor, alívio de sofrimento, salvação ou iluminação de quem está próximo e isso auxilia o seu próprio autoconhecimento (Mackey e Sisodia, 2013).

Ao se buscar a noção de “tempos sociais”, considerando-se as transformações ocorridas ao longo do tempo, e a evolução da gestão demonstrada no segundo capítulo deste estudo, percebe-se que a literatura voltada à liderança apresentada é variada pela dificuldade de entendimento do que está acontecendo agora. Há uma diferença entre o momento histórico da sociedade, seja este considerado “pós-modernidade” ou “modernidade tardia” e o tempo da liderança. A noção do que é líder e o que é liderança vem se transformando ao longo do tempo, porém não acompanha, em sua totalidade, o que se constata na sociedade. A amplitude da literatura sobre liderança observada dá o tom do que está acontecendo nas organizações. Há um descompasso entre o “tempo social”, o tempo da organização e a noção de liderança. E considerando-se o contexto da Administração em si, que é guiada pela lógica da circulação do capital para o lucro, percebe-se o tamanho do esforço do líder na compreensão dos elementos

necessários para o exercício desse papel, que também contemplam o desenvolvimento das pessoas.

Por outro lado, do mesmo modo que a noção de pessoa se constitui ao longo do tempo, a liderança também parece ser algo construído. São diversas características que podem ser utilizadas e cada líder se destaca pelo que é singular, pelo que lhe faz único. Um ponto comum na literatura sobre o assunto é o tópico referente à autoconsciência como um fator importante, pois os líderes que trabalham para se conhecerem melhor sabem reconhecer as suas principais convicções e motivações em um nível mais profundo. Então, a construção da identidade da liderança deve preconizar a própria identidade da pessoa, sem invalidar a subjetividade do indivíduo. A monitoração da ação ou monitoração reflexiva deve fazer parte do processo de desenvolvimento de liderança para aprofundar o conhecimento de si mesmo, o que faz do processo de desenvolvimento de lideranças um processo ativo.

Diante dos conceitos expostos percebe-se que há uma diversidade de olhares lançados sobre o líder. Esse campo de estudo apresenta uma série de teorias que disputam entre si a atenção de pessoas que buscam esse conhecimento. E a cada dia surge uma noção nova, um olhar maior sobre o que é líder e como ele deve se comportar. E surge, então, o questionamento: será que existe certo e errado na questão liderança? Somando todas as “exigências” do que um líder deve ter ou ser, segundo as prescrições dessa literatura, essa missão parece sem fim e, o mais interessante, não necessariamente pautada pela necessidade da pessoa. Isso significa que o líder se desenvolve e desempenha o papel de liderança nas organizações pautando-se pelo que é importante para a organização, sobrepondo-se, talvez, ao que é importante para ele. Analisando-se a literatura, percebe-se que o líder é fundamental para a organização por ser impulsionador de resultados.

### *3.1.2 Existe Diferença entre Gerentes e Líderes?*

Nas organizações existe uma estrutura hierárquica, com cargos distribuídos, conforme uma estrutura de autoridade. Uma pessoa que ocupe um cargo, que conduza uma equipe, pode ser denominada diretor, superintendente, gerente ou coordenador, o que não necessariamente significa ser líder. Mintezberg (2009, p. 15), expoente da literatura aqui

analisada, compara o trabalho de gerentes ao trabalho de um maestro durante o ensaio. A visão de “condutor” de uma equipe, na visão desse autor, é o de alguém que marca o compasso do trabalho organizacional. O autor faz uma crítica à literatura de liderança, avaliando que ainda não foi possível entender a rotina da vida de um gerente, ou seja, “ainda não conseguimos compreender de verdade os simples fatos sobre um gerente normal”.

Na concepção de Mintezberg (2009, p. 16), “a gestão é importante por qualquer um que seja afetado por sua prática, o que em nosso mundo de organizações significa todo mundo”. Diante dessa afirmação, o autor lança uma série de perguntas, e o que mais chama a atenção, considerando-se o escopo desta pesquisa, refere-se à pergunta: “os líderes são mesmo mais importantes que os gestores?”. Senge (apud Crainer e Dearlove, 2014, p. 15) afirma que a literatura sobre liderança está se sobrepondo à literatura de gestão. “Uma coisa que admito que mudou [no conteúdo da Administração] é que a gestão tem sido ignorada em favor da liderança”. Por que será que isso acontece? No capítulo anterior, falou-se sobre a evolução da sociedade e da Administração. Parece que o gerente é esse marcador de compasso, ou seja, aquele que controla os tempos do processo e os movimentos das pessoas. Já, o líder estaria mais alinhado com um tempo em que as relações nas empresas ocorrem em forma de rede, com a provocação da colaboração e o desenvolvimento do capital humano.

Para Mintzberg (2009, p.21), a discussão sobre a estrutura de relevância entre gerentes e líderes não passa de “modismo”. Para o autor, pode haver alguma diferença na teoria, mas na prática ambos lidam com complexidade, com ambiente de mudança e estão preocupados em fazer as coisas darem certo. Gerentes são pessoas que conduzem unidades de negócio e são responsáveis pelo sucesso dessa unidade. Para tanto, os gerentes utilizam outras pessoas, suas equipes ou recursos externos para tomar decisões. Isso, sem desconsiderar seu papel de gerenciar o conhecimento mediante o desenvolvimento e a realização do potencial de outras pessoas (MINTZBERG, 2009, p. 25-26).

A liderança não pode simplesmente delegar a gestão; e, vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente. (...) Na verdade, quanto mais dizemos que estamos desenvolvendo lideranças em cursos e programas (contei as palavras *líder* e *liderança* mais de cinquenta vezes no site do programa de MBA de Harvard de 2007), mais produzimos arrogância. O motivo é que a liderança é conquistada, não ungida. (MINTZBERG, 2009, p. 22)

Na visão de Mintzberg, sempre que se trata o líder como peça fundamental na gestão, reduzem-se os outros ao nível de seguidores, reforçando a noção de hierarquia, poder e autoridade. Para o autor, deve-se deixar de trabalhar o indivíduo para que o processo que é social não se torne um processo pessoal. A discussão entre indivíduo e equipe dentro da gestão está presente nas organizações e essa noção do não reforço da hierarquia e do exercício do poder está conectada ao que cada organização valoriza. Sztompka (1998), por sua vez, fala sobre a necessidade de ter um ambiente propício e a validação dos liderados para que essa pessoa seja aceita como um líder. Isso no dia a dia das organizações pode gerar conflitos, pois o cargo de gestão não define quem é líder. Não obstante, quem é líder, nessa pesquisa, ocupa um cargo de gestão. São dois papéis, ocupados por pessoas com a mesma posição na organização, porém, com direcionamentos diferentes para o trabalho.

Crainer e Dearlove (2014, p. 12) atribuem três papéis ao gerente: papéis interpessoais, que incluem a liderança; papéis informativos, que disseminam e monitoram a distribuição da informação; papéis decisórios, que contemplam planejar, lidar com problemas e negociar. Percebem-se os muitos papéis que estão em cena e a noção de liderança seria como uma máscara da pessoa que ocupa um cargo e conduz uma equipe. A pessoa pode se apresentar com maior ou menor grau de liderança conforme a situação apresentada.

Avaliando a literatura sobre o tema e conversando com pessoas que exercem a função de liderança no comando de equipes, percebe-se que há um pouco de confusão sobre o assunto. Na realidade, um gestor, aqui entendido como alguém que desempenha algum cargo de gestão de equipe, independentemente do nível, tem uma função de liderança que deveria ser exercida. Um artigo publicado recentemente no Portal de Administradores, sob o título “Você é um líder ou um gestor? Por que não os dois?”<sup>11</sup> traz a reflexão sobre a dualidade desses papéis. Talvez essa dualidade seja decorrente da evolução em curso da Administração. Em determinada época, os gerentes, e, em outra, os líderes. Então, alguns questionamentos sobre diferença entre gerentes e líderes parecem estar conectados ao momento de transição atual. Ao sair de uma Era Industrial para a Era do Conhecimento, a noção de pessoa líder se altera drasticamente, pois o que era muito valorizado passou a ser considerado características pouco louváveis. E talvez por isso a literatura que aborda liderança esteja obtendo mais espaço do que a literatura voltada aos gerentes.

---

<sup>11</sup> Acesso em 25 jun 2016: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/voce-e-um-lider-ou-um-gestor-por-que-nao-os-dois/96247/>

A figura do gerente é apresentada por alguns autores como sinônimo de controle, com alto impacto nos resultados financeiros, e as necessidades humanas parecem funcionar um pouco diferente desse controle. Cada vez mais se observa que as equipes de trabalho querem liberdade para experimentar o processo e, com isso, gerar resultados. É um conflito interessante: o tempo de experimentação das pessoas *versus* necessidade de entrega de resultado para a organização. Chiavenato (2002, p 69) afirma que o papel dos gerentes está mudando por conta das mudanças socioeconômicas, e o termo gerente, coordenador, passou a ser a denominação de um cargo cuja função é maior do que isso. Além de gerenciar recursos, a pessoa deve inspirar, liderar, facilitar o desenvolvimento de outros.

O tradicional papel gerencial de pensar e de comandar pessoas foi bom para uma época que já passou: A Era Industrial. O comando autocrático e impositivo de um lado e a obediência cega de outro funcionaram bem em uma época de manutenção do status quo, na qual a mudança era lenta e contínua. A área de RH tradicional era centralizadora e monopolizadora: selecionava, treinava, avaliava e remunerava de acordo com seus processos. Agora, quem cuida disso são os executivos: os atuais gestores de pessoa. (...) Por fim, cada executivo passou a ser inserido no esforço conjunto de desenvolver continuamente o talento humano. CHIAVENATO (2002, p.3)

Algumas responsabilidades dos líderes foram elencadas em um curso de liderança, em Porto Alegre, que evidenciam esse conflito “inspirar pessoas” e “controlar o resultado”:

1. Ser Exemplo;
2. Ter empatia;
3. Boa escuta;
4. Multiplicador (Ser desenvolvedor de pessoas);
5. Saber perguntar;
6. Humildade;
7. Conhecimento de equipe;
8. Confiança;
9. Inspirar;
10. Relacionamento Interpessoal;
11. Saber colocar limites (Postura);
12. Saber fazer networking;
13. Visão sistêmica;

14. Visão Estratégica;
15. Tomar decisões;
16. Administrar conflitos;
17. Planejar;
18. Dar *feedback*;
19. Conhecimento Técnico do Negócio;
20. Saber legislação trabalhista;
21. Indicador;
22. Comunicação;
23. Orçamento;
24. Gestão de Pessoas;
25. Gestão de Processo;
26. Gestão de Projetos;
27. Foco em Resultados;
28. Saber trabalhar sob pressão.

O mais interessante é que as onze primeiras responsabilidades citadas referem-se diretamente às pessoas, e o restante se refere às preocupações técnicas do líder, totalizando vinte e oito necessidades de conhecimento que uma pessoa deve ter para ser considerada líder. Os diferentes tópicos abordados na liderança, entre os quais “liderança consciente” ou “liderança para resultados”, e a lista de atribuições e responsabilidades marcam a amplitude das expectativas e necessidades em relação à liderança e, ao mesmo tempo, constata-se que novos teóricos surgem para dar conta de um momento de transição das organizações. E talvez por ser esse um momento de transição é que se percebem necessidades variadas em relação à liderança, em que para cada momento há um tipo de pessoa e uma habilidade que é valorizada. Essa carga teórica referente à prática da liderança tem um impacto grande na noção de pessoa do indivíduo, pois a identidade da liderança está conectada a um processo global da Administração, em que a imagem do líder está se transformando e se afastando de alguns princípios que antes eram senso comum.

Na próxima seção apresentam-se alguns mecanismos para a formação da liderança nas organizações, na visão de gestão de pessoas, capitaneada pelo Departamento de Recursos Humanos e apoiada na Administração e Psicologia.

### 3.2 O Processo de Construção Social da Liderança em Organizações

O conceito de desenvolvimento de liderança na Administração é apresentado como um processo de construção e evolução das lideranças nas organizações. Se a pessoa com as habilidades, competências e atitudes do líder é fundamental para as organizações, e considerando-se que é difícil encontrar essas pessoas no mercado de trabalho, a construção das lideranças nas organizações torna-se um processo fundamental. Analisando-se a literatura sobre desenvolvimento de lideranças é possível encontrar a afirmação de que a construção de pessoa enquanto líder é de caráter processual, pois, mesmo sendo possível se constituir líder, isso não acontece prontamente. Há um tempo e um crescimento que podem ser mais lentos, dependendo do contexto e da biografia da pessoa. E com o intuito de auxílio existe uma “rotinização” dentro das organizações para a produção de líderes mais alinhados aos conceitos de liderança que podem ser diferentes, conforme a necessidade e cultura da organização.

Observa-se que a responsabilidade por esse processo de desenvolvimento de lideranças nas organizações é do líder, em um contexto hierárquico da liderança, e conta com o apoio do Departamento de Recursos Humanos, mas a execução desse processo pode contar com parceiros de fora da organização, por exemplo, consultorias especializadas, “facilitadores” ou *coaches*. Na organização pesquisada, o processo de desenvolvimento de liderança é um processo em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento realizado pelo Departamento de Recursos Humanos e pelo grupo de lideranças da organização. Seu histórico é recente, tendo início em 2011, no grupo de gestores, ou seja, coordenadores e gerentes, e superintendentes, incluindo o superintendente executivo, iniciando com cursos pontuais de *coaching* e gestão de conflitos, e a partir de 2013 com um desenvolvimento formal de lideranças. Em 2014 foi formalizado um novo cargo na estrutura organizacional, e os “líderes” passaram a participar de um processo de desenvolvimento de lideranças, em 2015, com o apoio das consultoras internas de recursos humanos. Ao longo dos anos, algumas consultorias e *coaches* externos auxiliaram a execução de programas específicos e até individuais de desenvolvimento de lideranças.

Ao se conversar com as pessoas parece que o desenvolvimento de lideranças capitaneado pelos departamentos de recursos humanos das empresas só existe nos momentos definidos para tal — “Vamos para o programa de desenvolvimento de lideranças”; “Fiz *coaching* para aprimorar a minha comunicação”. Mas o que acontece na prática da condução

de uma equipe ou de um projeto? Observa-se que a construção social das lideranças ocorre mediante uma multiplicidade de fatores, como a própria formação de pessoa. Se o processo de constituição de identidade da liderança é um processo em constante transformação, alguns mecanismos utilizados pelas organizações podem auxiliar a velocidade e a profundidade da reflexão do ser líder. Na organização de saúde em análise, os mecanismos de construção da liderança já estiveram alicerçados na teoria de professores renomados, entre os quais David Ulrich e Ram Charan. Além disso, desde 2014 alguns conceitos relacionados à denominada “Antroposofia” foram apresentados como elementos da formação de liderança.

Como forma de auxiliar os líderes em sua jornada de formação, Charan et al. (2009) publicaram o livro intitulado “*Pipeline da Liderança*”, hoje na sua segunda edição. Os autores situam o processo de desenvolvimento de liderança como uma “jornada”, dizendo que “as seis passagens do *pipeline* de liderança o ajudam (ao líder) a se posicionar nessa jornada”. Nesse processo de desenvolvimento de liderança compreende-se a noção de desenvolvimento humano em “estágios de desenvolvimento”. Segundo os autores, “o *pipeline* não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos. Cada uma dessas passagens representa uma mudança na posição organizacional” (CHARAN, 2009, p. 5). Assim, constata-se que o exercício da liderança tem como ponto de partida o “gerenciar a si mesmo”, passando para “gerenciar outros” até chegar ao nível de gestor corporativo, completando as seis etapas do “*pipeline*”. E em cada nível é possível observar que existe a necessidade de exercer uma habilidade diferente para corresponder às responsabilidades do nível hierárquico ocupado. Explorando o “*pipeline*”, os autores afirmam que as seis transições constituem etapas importantes na vida de um líder. Constata-se que é um processo aprendido no decorrer das etapas e parece não ter um fim claro. Além disso, a completude desse *pipeline* não parece ser para todos, ou seja, nem todos que iniciam a carreira de liderança chegam ao nível mais alto apresentado no modelo.

Mackey e Sisodia (2013, p. 2010), autores do livro “Capitalismo Consciente”, dizem que o processo de desenvolvimento de liderança é fundamental para o negócio. E afirmam que uma característica importante do líder é querer participar desse processo, é desejar aprender e crescer. Então, observa-se que o ponto de partida para um líder se tornar um “líder consciente” é querer, e ele precisa ser agente do seu próprio desenvolvimento. E esse querer envolve olhar para os erros cometidos e aprender com eles, o que pode, aparentemente, tornar o processo mais difícil. O interessante é que esse desenvolvimento requer reflexão sobre as



próprias práticas de liderança exercidas no cotidiano. Parece ser impossível crescer sem perceber o que é o aprendizado ao longo da trajetória de vida. Então, o líder precisaria ter agência sobre a sua própria história e ser promotor do seu desenvolvimento.

Grayeb (2013), outro autor alinhado com a “liderança consciente”, apresenta um modelo baseado em anéis ou passos que devem ser seguidos para que o líder se torne um “líder integral”. Esse modelo lembra, em certa medida, o modelo defendido por Ram Charan (2009) por considerar impossível ser líder de outros sem antes ser líder de si mesmo. Para atingir a plenitude no “anel de autoconsciência”, que é o primeiro passo para a “liderança integral”, é necessário respeitar três regras: ter um “propósito claro”; “estar presente no momento presente”; e ter uma “imagem positiva” a respeito de si mesmo.

Segundo esse autor, observa-se que o começo da formação da liderança estaria na definição do propósito. Não há necessidade de ser um propósito para toda a vida, mas, pelo menos, um propósito claro para o momento. Considerando-se o discurso da literatura, propósito é algo que vem de “dentro da pessoa”, foi criado ou encontrado pela própria pessoa e é diferente de metas e objetivos, pois estes vêm do ambiente externo. O propósito serviria como uma “âncora”, um porto seguro que permite passar por situações difíceis de uma forma melhor, pois se cria um sentido maior para as situações.

*Start to quest for your purpose in life will, first and foremost, contribute to your personal enrichment and impact your whole self – physically, emotionally, psychologically, spiritually. It will contribute to your personal growth, and on of the consequences will be a higher level of effectiveness in your leadership skills. (GRAYEB, 2013, p. 17).*

Nesse sentido, é preciso exercitar o “autoconhecimento”. Grayeb (2013) cita alguns exemplos de práticas que auxiliam essa busca: “aconselhamento ou terapia; diários pessoais; workshops sobre desenvolvimento pessoal; testes de personalidade, como *feedback 360°*; exercícios de *brainstorming*; yoga ou meditação; leituras sobre sociologia, psicologia ou filosofia; leituras sobre biografias”. É interessante a relação com a busca de propósito a partir dos valores, sentimentos e experiências próprias e, ao mesmo tempo, indica leituras de biografias. Mackey e Sidodia (2013, p. 224) afirmam que “o cuidado com a saúde mediante boa alimentação e exercícios, incluindo práticas contemplativas, como Yoga, meditação,

exercícios de respiração, visualizações e orações” são elementos a serem considerados na busca do autoconhecimento.

Outro ponto no modelo apresentado pelo autor, além do “autoconhecimento”, está relacionado ao estar presente no momento presente. Estar presente permite que o líder saia do foco na carreira (futuro) para o foco no trabalho (presente). Para isso, é preciso desenvolver o que o autor nomeia de “habilidades”, entre as quais a “Resiliência, a Reestruturação Cognitiva e o Gerenciamento de Stress”. As três habilidades aparecem relacionadas a um olhar positivo sobre as situações difíceis ou em relação aos erros e fracassos ao longo da jornada. Quanto maior o nível de presença, maior o senso de prazer na vida, e isso faz com que a produtividade aumente, as relações melhorem e haja maior preocupação em relação ao bem-estar dos indivíduos da equipe. O líder passa a desenvolver a competência de “autoridade do cuidado”. (GRAYEB, 2013, p. 33).

O próximo passo, no modelo de autoconsciência, está relacionado a uma imagem positiva a respeito de si mesmo. Essa imagem vem do equilíbrio entre dois elementos: “autoconfiança” e “autoconhecimento”. O autor diz que é preciso acreditar em si mesmo para que os outros também acreditem, o que seria diferente de egocentrismo. Esse equilíbrio seria para conhecer as suas fraquezas e seus pontos fortes e aceitá-las. O cerne desse terceiro elemento é apresentado como “maturidade emocional”.

Considerando-se a abordagem desse autor constata-se que o ponto de partida para o desenvolvimento da liderança não é a pessoa, mas sim a razão pela qual essa pessoa deve exercer sua liderança, ajustando a sua *persona* à necessidade posta pela organização. Isso faz com que o processo de desenvolvimento ou construção social das lideranças seja contínuo, uma busca constante, pois o ambiente das organizações está em permanente transformação. Da mesma forma que o conceito de líder apresenta muitas prescrições, o processo de desenvolvimento de liderança também é repleto de orientações do que fazer, do que é certo, em várias direções. Com algumas reservas, o que é certo pode depender da “situação percebida”, pois o líder irá atuar dentro de um contexto. O líder, na qualidade de pessoa que é, irá ajustar a sua máscara de acordo com a situação definida na gestão e “cultura organizacional”. Do mesmo modo que no campo pessoal a pessoa e a sua identidade são mutáveis e construídas, a identidade da liderança também é e parece sobrepor-se à individualidade do ser humano.

### 3.3.1 Uma Visão sobre as Ferramentas de Reflexão para Formação de Liderança

Ao se analisar a literatura sobre desenvolvimento de lideranças percebe-se que o processo de desenvolvimento de liderança pode ser feito pela busca ativa do líder ao utilizar Mentoria e *Coaching*; por momentos de reflexão sobre sua atuação nesse papel; a pedido da empresa, na figura do líder superior que sugere ou indica que o liderado, nesse caso, também líder, faça um processo de *Coaching* ou de Mentoria; ou, ainda, em momentos específicos de Programas de Desenvolvimento de Lideranças. Bergnhoeft (2002, p77), autora de livros e *coach* de executivos, categoriza o *Coaching* e a Mentoria como “ferramentas de humanização”, considerando que essas abordagens potencializam talentos, melhoram relacionamentos e humanizam as práticas do dia a dia. Outros autores, entre os quais Mackey e Sisodia (2013, p. 213), corroboram essa visão e afirmam que “um bom *coach* ou um bom mentor pode ser transformador”, e esse potencial de ajuda tem origem no propósito dessas ferramentas: gerar reflexões sobre a atuação prática da liderança.

A partir do exposto, o processo de desenvolvimento de lideranças poderia ser considerado um processo em que os líderes se transformam, ocorrem “*metamorfoses*”, mudanças no indivíduo no contexto em que está inserido (VELHO, 1994). Nessa seção a seguir exploram-se algumas abordagens sobre a construção de líderes em Organizações: *Coaching*, Mentoria, e Programas de Desenvolvimento de Líderes.

#### a. *Coaching*

“*Coaching*” é uma palavra de origem inglesa cujo significado está relacionado à “carruagem”. Os autores que estudam *Coaching* o definem como um processo que acontece entre o *Coach* e o *Coachee*. Em português, não há uma palavra que dê a correta dimensão para o conceito. Alguns autores classificam a prática como treinamento; outros, como uma facilitação através de perguntas, processo de aprendizagem. Porém, mesmo com as diferentes nomenclaturas, há certo consenso sobre o significado da palavra: auxiliar o outro a alcançar seus objetivos sem compartilhar respostas ou direcionamento.

A forma como ocorre o processo de “*Coaching*” em organizações pode variar, ou seja, pode acontecer com “*Coaches* internos” e/ou “*Coaches* externos” e através de conversas entre líder e liderado. Na organização pesquisada, a prática de *Coaching* acontece com *Coaches* externos, ou seja, com profissional de fora da organização e percebe-se que existe um estímulo para que os próprios líderes sejam mais *coaches* ou facilitadores do desenvolvimento de líderes e de equipes.

Downey (2010, p. 17), autor muito prestigiado entre os profissionais da área, conceitua o *coaching* como “arte de facilitar o desempenho, aprendizado e desenvolvimento de outra pessoa”. O propósito é gerar clareza, autoconfiança e autoconhecimento. Estudando o assunto, percebe-se que há diversos modelos que podem ser usados separadamente ou em conjunto, dependendo da necessidade da pessoa. De um lado há modelos com foco em resultados, como o “modelo GROW”<sup>12</sup>, ou “Foco em Soluções”, e, de outro, há abordagens mais abertas que atuam na aceitação do Ser como ele é, como a “*Gestalt*” e uma abordagem de “*Coaching* Coativo”.

Chiavenato (2002, p. 64), autor de referência no campo da Administração, fala da origem do *Coaching* como uma prática que Sócrates fazia ao reunir seus discípulos para falar de assuntos existenciais. Constata-se que existe até uma abordagem de *Coaching* que se chama “*Maiêutica*”, pelo método socrático.

A prática de *coaching* surgiu, com intensidade, na década de 1980, a partir das experiências de um treinador de tênis, Timothy Gallwey, que deu origem ao livro “O Jogo Interior do Tênis”, o qual marcou essa indústria. O ponto principal da prática de *Coaching* tem a ver com ampliação de consciência e responsabilidade da pessoa em relação ao tópico da conversa. A essência do *Coaching* para Whitmore (2012 p.17), autor de relevância no campo, está relacionada a “desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho”. Gallwey apud Downey (2010, p 9) traduziu isso numa fórmula: “Potencial menos Interferência é igual a Desempenho.” Ou seja, ao eliminar o que atrapalha - pensamentos, crenças, atitudes - a pessoa tem uma performance da liderança equalizada ao seu potencial de liderar. Essa fórmula parece ser de grande ajuda para a prática da liderança, pois ao buscar eliminar as interferências como “medos”, “ausências de habilidades”, “conflitos”, auxilia o líder a superá-las, e o líder passaria a desempenhar melhor seu papel, gerando mais resultados.

---

<sup>12</sup> GROW, do Inglês, significa: Metas, Realidade, Opções e Fechamento.

A essência do *Coaching* é ouvir. Um bom orientador faz perguntas. Mas 80% do trabalho envolve ajudar a pessoa a esclarecer sua mente a respeito das coisas que devem dizer. (...) Ainda que o *coaching* seja utilizado para desenvolver habilidades em relações humanas, ele deve se relacionar às questões práticas do negócio que levam as pessoas a aprender como utilizá-las adequadamente no trabalho. Sem orientação e sem apoio, as pessoas não conseguem se desenvolver. Esse é o papel do *Coach*. CHIAVENATO (2002, p. 66-67)

Então, quando um líder está com dificuldade de exercer seu papel, o processo de *Coaching* pode ter esse objetivo: maximizar o desempenho dos líderes enquanto líderes, seja explorando a habilidade de escutar ou de se relacionar melhor com seus pares, seja explorando a capacidade de gerar resultados. Whitworth et al. (2011), autores do modelo “*coaching* coativo”, classificam o *Coaching* como uma conversa que é respaldada por descobertas, consciência e escolha. Para isso, a conversa deve conter respeito, abertura, empatia e um compromisso em relação à verdade. De acordo com os autores, a habilidade de escuta é muito especial e também algo raro. A escuta está relacionada a ouvir, estar interessado e ansioso pela empatia.

As pessoas se abrem quando elas sabem que estão realmente sendo escutadas, elas se expandem, têm mais presença. Elas se sentem mais seguros e a confiança aumenta. (WHITWORTH et al.,2011, p. 31).

Mas como isso auxilia o líder? O *Coaching* auxilia o líder no desenvolvimento da liderança ao auxiliá-lo a desenvolver as habilidades necessárias para isso. À medida que o líder supera as suas angústias e medos e se sente mais empoderado desse papel, considerando as suas próprias conclusões, ele passa a se identificar mais com esse papel, desempenhando-o melhor. Assim, exerce de forma mais plena a sua “presença” de líder.

Ulrich (2014, p. 122), referência no assunto liderança, lista algumas possibilidades do uso do *Coaching* para garantir o que o autor denomina de “Sustentabilidade da liderança”, que vão desde “líderes empresariais diante de desafios novos e inesperados do negócio que requerem novos comportamentos” até “colaboradores de elevado potencial que precisam aprimorar habilidades para se prepararem para oportunidades de carreira no futuro”. O que é

interessante é que, nos encontros de Mentoria e de *Coaching*, as pessoas enxergam ambientes seguros para compartilhar pensamentos e emoções sobre conflitos e escolhas necessárias.

Numa visão um pouco diferente, o líder poderia ser mais *Coach* na sua forma de atuação. Ou seja, ao invés de direcionar as equipes poderia promover ou facilitar o desenvolvimento, até mesmo técnico, do time. Whitmore (2012, p. 214) afirma que organizações estão migrando de uma cultura de “Comando e Controle” para uma cultura de maior participação e colaboração entre as pessoas, e à medida que as pessoas se sentem mais pertencentes à organização, há impacto direto na *performance*. Essa seria uma segunda justificativa para a relação entre *Coaching* e Desenvolvimento de Liderança. Esse processo torna-se, então, contínuo, em que os líderes formados ou desenvolvidos através de *Coaching* utilizarão essa ferramenta com as suas equipes, reabastecendo o processo.

#### b. Mentoria

A Mentoria, ou *mentoring*, no Inglês, é um processo de desenvolvimento que implica o compartilhamento de experiências de uma pessoa mais experiente para o outro que busca orientação. Percebe-se que essa prática é realizada por pessoas experientes e confiáveis no ramo em que atuam. No processo de desenvolvimento de lideranças poderia ser bem utilizado para buscar alternativas para determinadas dificuldades, por exemplo, como dar *feedback* ou como entregar algum projeto específico em conjunto com uma equipe, contando com a experiência do Mentor. A literatura sobre desenvolvimento de lideranças apresenta uma diferença interessante entre *coaching* e mentoria: diferente do processo de *Coaching*, no processo de mentoria existe a expectativa de compartilhamento de conhecimento sobre o tópico levantado, seja através de conselhos a partir da experiência do mentor, ou por auxiliar no entendimento de áreas de desenvolvimento.

O *mentoring* é uma relação entre duas ou mais pessoas voltada para o desenvolvimento e na qual uma delas proporciona orientação, modelagem de papel, compartilhamento de contatos e redes de relacionamento e apoio geral à outra. CHIAVENATO (2002, p. 133)

Constata-se que a Mentoria auxilia o desenvolvimento de lideranças por promover espaços de compartilhamento de pessoas mais experientes, visando a construção de sua trajetória, pessoa e liderança. Algumas características comuns entre mentoria e *coaching* são destacadas pelos autores e são compartilhadas por pessoas que já passaram por esses processos: ambos auxiliam a construção da segurança, autoconfiança do indivíduo, ajudando-o a desenvolver as próprias experiências e escolhas da pessoa, considerando os aspectos externos, sejam estes organizacionais, econômicos ou familiares.

### *c. Programas de Desenvolvimento de Lideranças*

Os Programas de Desenvolvimento de Lideranças estariam relacionados a um processo mais estruturado, com um grupo de lideranças, independente do nível hierárquico. Constata-se que os Programas de Desenvolvimento de Lideranças são constituídos de temas específicos, conforme a necessidade identificada pela organização, que podem ser trabalhados com o apoio de consultores e *coaches* externos. Em relação ao espaço de tempo, os programas podem ter uma duração trimestral, semestral ou até anual. Aqui, percebe-se que há um diagnóstico da necessidade, ou seja, alguém diz o que é preciso ser melhorado na liderança da organização e são aplicadas algumas técnicas e exercícios para a reflexão da prática da liderança.

Neste capítulo teve-se a intenção de apresentar e analisar o campo da liderança na Administração, avaliando-se o discurso do nativo. Percebe-se, pela análise, que existem muitas possibilidades para se lançar o olhar sobre a liderança: livros, artigos, pesquisas são lançados e reeditados para auxiliar a liderança no desempenho da sua função. Constata-se que há uma necessidade de um preparo para o exercício da liderança e essa preparação parece ser consciente à medida que essa “indústria” permanece a pleno vapor. No desdobramento da temática pode-se dizer que existe algo que pode ser denominado de “nichos de mercado”: “liderança para resultados”, “liderança facilitadora”, “liderança integral”, entre outros. Um ponto comum entre as diversas correntes da literatura parece ser o estímulo para o autoconhecimento. E para isso existem alguns mecanismos e ferramentas que auxiliariam o líder a se desenvolver. O denominado processo de desenvolvimento de lideranças ocorre nas organizações como uma forma de preparar as lideranças para a sua atuação no cotidiano da

vida prática da gestão. Essa pesquisa elucidou três ferramentas: *Coaching*, Mentoria e Desenvolvimento de Lideranças. Ao repassar três possibilidades de ferramentas de reflexão para a formação de lideranças percebe-se que estão posicionadas como uma tentativa de ajuda ao líder para que esse possa desempenhar a sua função em conformidade com o que a organização espera do indivíduo.



## **4 O DIA A DIA DA LIDERANÇA: A CONSTRUÇÃO DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES**

Falar sobre liderança é falar sobre pessoa. A noção de pessoa está no cerne da construção de identidade da liderança. Essa identidade não é passivamente construída, ou seja, nem tudo é absolutamente incorporado às crenças e valores do líder, mas é possível dizer que os aspectos sociais são bastante relevantes para determinar a construção de pessoa enquanto líder. E aí um primeiro impacto observado vem dos conceitos de gestão e do que é valorizado internamente nas organizações. O direcionamento de gestão tem uma parcela importante na delimitação do escopo da formação de líderes. Outro ponto que impacta a formação de líderes é a própria literatura da liderança, que prescreve práticas, normas e condutas para o líder. Essa literatura está conectada diretamente com o que é valorizado na administração. E o que se observa é uma variedade de leituras possíveis para o conceito de líder e a construção da liderança nas organizações.

E à medida que a pesquisa foi avançando foi possível perceber que a construção da liderança se confunde, mistura e se une à construção e trajetória de uma vida construída em organizações e também com experiências pessoais e individuais vivenciadas em outros contextos, entre os quais o estudo e a família. Ao conversar com as pessoas que ocupam tais posições, na organização objeto de estudo, percebe-se que a missão da liderança é um atributo construído pelas experiências vividas no cotidiano, em que frequentemente são exaltados os valores da coragem e a vontade de experimentar. Constatou-se, nas conversas e observações, que o tema pode fazer aflorar algumas emoções, como alegria e felicidade, e, em contrapartida, angústias e frustrações. Em algumas situações, as pessoas se emocionaram ao relatar suas dificuldades diante de uma ruptura ou ao falar sobre a importância de serem exemplo para a sua família, seus filhos. Tenho a impressão de que falar sobre trajetória da liderança é como abrir uma caixa com vários livros de histórias, coletâneas de momentos da vida de cada um.

A partir de um questionário semiestruturado e de uma provocação inicial para que as pessoas contassem a sua caminhada até os dias de hoje, o que consideravam importante para estar na posição de líderes, o que se percebeu foi uma valorização para a experiência da vida

vivida e uma fala voltada para as dificuldades e angústias da experiência da liderança. Em um segundo plano, a valorização das ferramentas de construção da liderança. Ser líder, influenciar e cuidar de uma equipe composta por pessoas é um trabalho de muita responsabilidade. Além da experiência de liderança atual, a maioria dos líderes da organização viveram experiências anteriores, não necessariamente em cargos de liderança, que agregaram lições e aprimoraram a prática da liderança atual. Além disso, os líderes têm um contexto familiar que, de alguma forma, os impulsionou para a sua atuação atual.

#### **4.1 Compreendendo o Contexto da Etnografia**

A organização de saúde, alvo desta pesquisa, é uma organização com mais de 40 anos de existência, com sede em Porto Alegre, e atuação em 46 municípios. Formada sob o regime de cooperativa de trabalho médico, a organização possui um forte alinhamento da marca com o cuidar. Seus direcionamentos encontram-se nos norteadores estratégicos e abrangem todos que trabalham na organização.

- missão: prover as melhores soluções em saúde, com crescimento sustentável e valorização do trabalho médico cooperado;
- visão: ser a operadora de planos de saúde líder em todos os segmentos, com crescimento sustentável, proporcionando trabalho médico aos cooperados, com as melhores práticas assistenciais, de gestão e de governança corporativa.
- valores:
  - princípios cooperativistas;
  - excelência no cuidado ao cliente;
  - trabalho médico com qualidade e dignidade;
  - ética e transparência;
  - responsabilidade socioambiental;
  - colaboradores satisfeitos e comprometidos;
  - atitude inovadora.
- propósito: cooperativismo médico fazendo a diferença no cuidar das pessoas.

Desde 2001, a organização atua na profissionalização da gestão com a introdução da prática do planejamento estratégico. Em 2005 estruturou seu orçamento de forma eletrônica, e desde 2012 atua com um desdobramento de indicadores, metas e projetos alinhados à estratégia de dar clareza às responsabilidades individuais. Observou-se que a gestão da organização vem em constante evolução, alinhada aos preceitos da Administração Moderna. A metodologia de trabalho está baseada no PDCA (Plan-Do-Check-Act) que, em inglês, significa “Planejar”, “Desenvolver”, “Checar” e “Agir Corretamente” ou “Agir para a Padronização”, pois tanto indicadores quanto projetos se abastecem dessa lógica. Essa metodologia foi introduzida em 2009 e hoje faz parte da forma de trabalho das pessoas. Isso faz com que as pessoas tenham uma rotina bastante interessante, com demandas de trabalho organizadas em documentos nomeados de “procedimentos operacionais padrão”, “requisitos da qualidade”, que determinam como fazer as atividades de rotina e “planos de ação” e “cronogramas”, como uma forma de auxílio na priorização e na definição do tempo das tarefas “controladas” pelo “líder” ou “gestor” ou, no caso dos cronogramas, pelo “gerente de projeto” e “gerentes de programa de projetos”.

Em adição à rotina de trabalho, desde 2013 a organização trabalha com um processo de formação de lideranças estruturado a partir de um diagnóstico do Departamento de Recursos Humanos e conduzido por uma consultoria externa. Esse processo estruturado de desenvolvimento de lideranças já consumiu mais de 80 mil horas de trabalho, conforme informação do Departamento de Recursos Humanos. Observa-se uma rotina de trabalho intensa, pois os esforços de trabalho das lideranças se dividem entre construção e melhoria das rotinas e processos e, ainda, entre discussões sobre “o que é líder” e “como se pratica a liderança”.

Desde o meu primeiro contato com a organização foram perceptíveis as suas transformações: novas áreas e novos serviços foram criados, um novo nível de liderança foi formalizado, a comunicação interna se voltou totalmente para o “cuidar”, o grupo de lideranças teve a adição e diminuição de pessoas, pela transformação de cargos e, ainda, pela substituição de pessoas do grupo. Além disso, a empresa passou por dois processos eleitorais para a definição do Conselho de Administração e, posteriormente, da diretoria, sendo que na última eleição mais da metade do Conselho de Administração e todo corpo diretivo<sup>13</sup> foram renovados. Essa alteração na “alta administração” da organização não teve impacto na

---

<sup>13</sup> Essas lideranças (Diretoria e Conselho de Administração) são médicos que atuam na gestão da organização e, hierarquicamente falando, estão acima dos líderes executivos escopo dessa pesquisa.

definição dos executivos, mas é interessante relacionar essa mudança de contexto com a noção de “cenário” de Goffman (2014, p.35-36), explicitado no primeiro capítulo deste estudo. O cenário mudou daquilo que era conhecido para um novo “cenário”, em que novas situações passaram a se apresentar, pois outras pessoas passaram a integrar essa relação social, ensejando a necessidade de criação de vínculos e confiança. A organização passou por um processo de ajustamento das relações sociais.

No dia a dia da organização, é possível observar uma linha de comunicação básica, voltada para o “cuidar”, formalização de papéis e objetivos comuns. Existe o que Velho (1994) denomina de consistência cultural:

Símbolos compartilhados, linguagem básica comum, gramaticalidade no processo de interação e *negociação da realidade*, expectativas e desempenho de papéis congruentes, tudo isso configurava [no caso descrito] um quadro do que poderíamos chamar de consistência cultural. (VELHO, 1994, p. 17)

Hierarquicamente apresentado, o corpo da liderança executiva está estruturado em cinco níveis:

- primeiro nível: Superintendente Executivo;
- segundo Nível: Superintendentes;
- terceiro nível: Gerentes;
- quarto nível: Coordenadores;
- quinto nível: “Líderes”.

A partir desses níveis de liderança, a base etnográfica funda-se conversas baseadas em um roteiro que aborda questões como “descreva sua trajetória até aqui”; “como é ser líder para você?”; “você já teve mentores?”; “como você define a sua trajetória de liderança?”; “o que foi mais importante para você?”. Essas conversas foram realizadas com nove líderes da organização, escolhidos aleatoriamente<sup>14</sup>, sem a participação da organização, a qual preferiu que a pesquisadora escolhesse os sujeitos para a entrevista, sem interferências. Adicionalmente, foi realizada uma observação do desenvolvimento de “líderes”, nas práticas

---

<sup>14</sup> Por aleatoriamente, diz-se que a escolha foi realizada com o auxílio da ferramenta “Excel”, em que a base de líderes foi escolhida, utilizando uma “fórmula” que se chama “aleatório entre”.

da liderança que estavam sendo ensinadas. Além disso, observou-se o desenvolvimento de gestores, ou seja, coordenadores e gerentes, na condição de participante, fez-se um processo de *coaching* e manteve-se conversas de “mentoria”, “sentindo-se na pele” como é esse processo.

#### **4.2 Quem são os Líderes desta Organização?**

A estrutura organizacional, ou seja, a forma com que os cargos estão estruturados obedece a uma complexa distribuição hierárquica nessa organização. Como exposto anteriormente, existem cinco níveis de liderança executiva na organização, e acima desse nível há uma Diretoria Médica e um Conselho de Administração, que são as lideranças médicas. Além disso, existem coordenadores médicos regionais que atuam como liderança nas regiões mais afastadas da sede da organização. O objeto de estudo desta pesquisa se enquadra na formação de lideranças executivas da organização, traduzidas nos cargos de “líderes” — coordenadores, gerentes, superintendentes e superintendente executivo. Ao aproximar mais a lente de análise percebeu-se que existe uma divisão entre as lideranças que atuam em áreas assistenciais e as não assistenciais. Apesar de as experiências práticas na condução de equipes serem diferentes, o desenvolvimento de lideranças é tratado da mesma forma, ou seja, as reflexões nos programas de desenvolvimento de lideranças ocorrem em conjunto no grupo, independente da área de atuação do líder. Isso acontece pela crença de que o grupo pode contribuir entre si, gerando uma cadeia de ajuda ou contribuição para a execução do trabalho diário.

O grupo de lideranças da organização pesquisada conta com noventa e sete pessoas distribuídas nos cinco níveis de liderança. Interessante é que na prática do desenvolvimento de lideranças esses níveis — os cargos —, podem ser levados em consideração ou não para a configuração dos grupos para desenvolvimento de lideranças. Atualmente, Superintendente Executivo, Superintendentes, Gerentes, Coordenadores formam um grupo, e os “líderes” formam outro grupo de trabalho.

Nessa organização existem alguns documentos que formalizam o que é valorizado em relação às funções exercidas pelas pessoas que ocupam cargo de liderança. Um desses documentos é chamado de “Descrição de Cargos”, que apresenta a “descrição sumária”, a

“descrição completa” e “especificação do cargo”, direcionando necessidades formais em relação ao cargo. Ao analisar tal documento constata-se o direcionamento mais voltado para “comando e controle” do gestor e que o termo “liderança” está presente somente na “descrição sumária” dos “líderes”, citando a atribuição de “exercer liderança operacional”, porém, ainda, sem maiores explicações do que é essa liderança operacional. Na descrição dos coordenadores, o primeiro ponto fala sobre “coordenar equipe e as atividades de sua área de atuação”. Na descrição de cargo dos gerentes, o primeiro ponto fala em “gerenciar e desenvolver a equipe sob sua responsabilidade”. Nota-se que as descrições de cargos são mais voltadas para a gestão alinhada a um formato de controle dos processos do que ao exercício da liderança em prol do desenvolvimento das pessoas.

Outro documento, considerado importante para auxiliar as pessoas a compreender as expectativas da organização em relação à liderança é nomeado de “Cartilha do Programa Trajetória”. Observa-se que o intuito desse programa é o de auxiliar as pessoas que atuam na organização na orientação das suas escolhas de carreira pelo reconhecimento dos seus “talentos”. Nessa “cartilha” estão descritas as competências, ou seja, o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associado ao interesse de aplicá-lo na realização de algo que produza efetivo valor”, distribuído em cinco pilares: “excelência de atendimento”, “atitude inovadora”, “atuação integrada”, “orientação para o cliente” e “foco em resultados”. Constata-se que há uma distribuição das expectativas em torno da “busca por resultados” e “desenvolvimento das equipes”.

A partir dos dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos percebe-se que é um grupo heterogêneo, quando se fala em idade e, ao mesmo tempo, percebe-se que o fator idade não é determinante para ser líder em nenhum nível hierárquico. Não necessariamente os mais novos são “líderes” e nem os mais velhos são todos “superintendentes”.

Tabela 3 – Análise Etária do Grupo de Lideranças da Organização Pesquisada

| <b>Categoria</b>  | <b>Idade média</b> | <b>Idade Mínima</b> | <b>Idade Máxima</b> |
|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Líder             | 36                 | 27                  | 58                  |
| Coordenador       | 39                 | 33                  | 48                  |
| Gerente           | 42                 | 32                  | 63                  |
| Superintendentes* | 52                 | 36                  | 68                  |

Fonte: Base de Dados RH; \* Aqui está incluído o Superintendente Executivo.

Outro ponto interessante é a predominância de mulheres nos cargos de liderança, porém, quanto mais elevado o nível de liderança, menor é a participação do gênero feminino. Já, quando se analisa o fator educação formal percebe-se que há uma evolução ao longo da trajetória das pessoas, possivelmente pelo incentivo dado pela organização. O que se percebe é que o nível de liderança mais operacional está mais concentrado na graduação e na pós-graduação em nível de especialização; no nível de Superintendente tem-se pós-graduação em nível de especialização e mestrado. O curioso é que 68% do total das lideranças da organização cursam ou já finalizaram seus estudos em nível de pós-graduação, do tipo especialização, para complementar o curso de graduação.

Então, se idade não é diferenciador para a evolução e senioridade do líder, e a educação formal tem uma leve diferenciação, o que movimenta a construção da liderança? A partir das entrevistas é possível perceber algumas características:

- tem uma preocupação com os indivíduos da equipe;
- viveram momentos de ruptura de carreira;
- abertos à mudança, a novas experiências e à inovação;
- possuem coragem para assumir desafios, às vezes impostos, com um senso de responsabilidade em relação à entrega e um compromisso com a liderança e a organização;
- gostam de desafio e de movimento;
- e tem consciência que as experiências são fontes de aprendizado.

Ao mesmo tempo, os discursos diferentes, conforme a posição na hierarquia, ficaram salientes. Os “líderes” falam muito mais da sua preocupação com as pessoas, seja pela necessidade de desenvolvimento de equipe, seja pelas angústias que as pessoas do “time” vivenciam, enquanto os gestores, ou seja, coordenadores e gerentes, falam muito sobre as suas entregas, suas conquistas. Talvez essa diferença seja pelo exercício da liderança em níveis diferentes, considerando-se que o que é exigido na descrição formal de atuação de cada nível é diferente. O curioso é a forma com que as pessoas se apresentam e se definem: “Eu sou o fulano e sou líder da equipe tal” ou “Eu sou a fulana e sou gestora da área tal”. Os papéis

esperados de cada cargo são diferentes, talvez influenciados pelo nome do cargo e a afirmação sobre “liderança operacional” e talvez isso aconteça pela linguagem. A realidade observada no campo demonstra que os “líderes” têm um discurso mais voltado para o desenvolvimento das pessoas, enquanto os gestores falam mais em relação a entregas e projetos. Isso pode estar diretamente relacionado ao nível de carreira dos gestores, que se constituíram nessa posição, em sua trajetória de vida, pelas suas entregas. Então, o que se constata é que existem trajetórias de lideranças constituídas de formas diferentes, com estímulos diferentes, e que, atualmente, se apresentam de forma diferente.

Ao se observar as informações das entrevistas é possível dizer que a liderança se constrói pelas experiências vividas, pela exposição a situações de aprendizado. Isso não significa que as pessoas não construíram as suas redes de segurança, mas significa que, pela apresentação dos líderes, é preciso ter disponibilidade e coragem para chegar e permanecer nessa posição. Assim, considerando-se que se é líder, parece que há uma responsabilidade inerente à posição, e é necessário estar atento ao seu desenvolvimento. E nesse sentido a organização pode ser um elemento facilitador, porém, não determinante de processos de formação de lideranças.

Giddens (2002) reforça que nos tempos atuais, “modernidade tardia”, surge o indivíduo como ponto central desse tempo, o que faz com que a pluralidade de caminhos se torne possível, passando de uma atitude passiva para um agente com escolhas dentro dos campos de possibilidades. Na trajetória das lideranças percebe-se que as pessoas buscaram as suas experiências, seus aprendizados. Então, buscando uma reflexão em Giddens (2002, p. 74) pode-se dizer que “somos não o que somos, mas o que fazemos de nós mesmos”.

Os informantes relataram situações simples que proporcionaram uma mudança considerada significativa em suas vidas. A escolha realizada por atender um “simples telefonema” ou aceitar “o desafio de implantar um grande projeto” permeia a trajetória das lideranças entrevistadas. Cada ação incorre em um risco a partir das consequências da ação, pois não se sabe o que pode acontecer na trajetória do eu a partir das escolhas realizadas. É preciso vivê-la para saber. As pessoas com quem conversei não pareciam ter um projeto claro de liderança, mas uma vontade de aprender e de “ser alguém”. Para alguns o “perfil” de líder já estava claro, com esse papel desempenhado desde a adolescência; para outros era uma questão de experimentar-se. A liderança seria quase uma “consequência não intencional da ação”.



Em cada grupo de entrevistados (“líderes”, coordenadores, gerentes e superintendentes) percebe-se que há uma variedade de histórias e de preocupações. O grupo de “líderes” emergiu na organização a partir de uma reestruturação organizacional, ou seja, essas pessoas eram analistas que desempenhavam algum papel central na equipe e que após decisão institucional passaram a ter um papel de liderança e foram designados “líderes”.

E pra mim foi tudo novo. Aí sim começou um cargo, vamos dizer, de gestão em que era eu ter equipe pra trabalhar [como líder]. Aí, o aprendizado é totalmente diferente, né? Porque, antes, eu cuidava da minha atividade. Então, eu tinha total domínio sobre o que eu fazia e sempre procurando fazer da forma certa, E a partir daí trabalhando com pessoas. E aí já mudou todo o escopo, né? [Risos] E aí já entra na liderança, em que tu tem que ouvir coisas que eu não ouvia antes, de erros operacionais e lidar com pessoas e cada um pensando de um jeito, né? Mas, pra mim, não foi tão difícil assim, porque eu sempre tive um respeito com todos, né? (Entrevistado 4)

As pessoas começam liderando a si mesmas, o seu trabalho e a suas entregas. Percebe-se que há uma construção do profissional, geralmente baseada em conhecimento técnico para depois trabalhar de forma a liderar pessoas. Então, o *pipeline* da liderança referenciado pelo Ram Charan (2009) se constitui em uma escada que é preciso subir com pouca possibilidade de pular degraus. O mesmo processo pode ser observado ao se olhar a trajetória dos outros informantes. Assim, primeiro se é líder de si, depois líder de outros. E na carreira formal esse pipeline da liderança acontece via escada de “Líder”, Coordenador, Gerente e Superintendente.

Eu sempre fui 100% operação e, de repente, eu tenho que ser 95% gestão. Inverter isso. Então, pra mim, isso foi muito difícil e eu tive que buscar inúmeras ajudas. Ajuda pra me desenvolver. Ajuda pra me desapegar. Então, eram várias, eram múltiplas ajudas e coisas que eu tinha que fazer, não só pra dar de retorno pra a organização, mas pra mim mesmo, enquanto pessoa, enquanto eu, tipo, eu era colega das pessoas e hoje eu sou... Não deixo de ser colega, mas o papel é diferente e, querendo ou não, isso muda. Na questão de convivência de grupo e, então, foram essas coisas que me desafiaram a fazer outras várias coisas pra poder me desenvolver. (Entrevistado 8)

E ao se solicitar a esse grupo de “líderes” que falassem sobre as experiências “mais marcantes”, um dos informantes afirmou que o “pior momento” foram os primeiros desligamentos de pessoas da equipe. E os momentos de desligamento de pessoas geraram

aprendizados que reforçam o papel do líder em dar *feedback*, ensinar e acompanhar, especialmente os “líderes” que têm a responsabilidade de acompanhar as pessoas na operação, ou seja, a equipe de trabalho no dia a dia. No momento atual, o informante acima se diz mais preparado para ter esse tipo de conversa. Liderar, portanto, parece ter relação com conversas difíceis.

Já, para um superintendente, a experiência mais marcante também foi expressa no relato de experiências difíceis. “Eu tive dores homéricas nessa minha ocupação. Eu tive muita sorte de não afundar neles, nos insucessos, mas tive uns assim que... foram horríveis. Horríveis. Horríveis. Um assim que...”. Exemplifica-se essa situação do seguinte modo: ter que implantar um projeto, em um contexto bastante adverso, com pessoas batalhando pelo seu emprego, e o informante tendo a incumbência de fazer o projeto dar certo.

Um ponto comum entre todos os informantes é que todas as pessoas relataram situações marcantes referentes a mudanças de rota. A necessidade de exercitar uma nova habilidade ou o erro em um projeto, até um *feedback* sobre algo que havia passado despercebido, provocaram a necessidade de mudança de comportamento por parte das lideranças. Cada mudança relatada gerou a necessidade de alterar algo no modo de atuar das pessoas. E essa escolha de mudar, de fazer diferente, seja no modo de falar ou de se comportar, incorre em enfrentar algo que é diferente do senso comum, mesmo com a possibilidade de não dar certo. É interessante pensar sobre a escolha da forma com que esses líderes se apresentaram, valorizando grandes mudanças, algumas crises e conflitos como propulsores de crescimento.

Outro ponto interessante é perceber a importância dos modelos na família. As primeiras lideranças e modelos de líderes recaem sobre a forma de atuação dos pais em relação aos filhos. Foi o que se percebeu em uma conversa informal com uma pessoa sobre liderança e, de repente, ela começou a chorar. Parou-se a conversa para dar-lhe tempo para que se restabelecesse, e alguns segundos depois ela falou sobre os modelos que a inspiraram e citou a mãe. Relatou o quanto a mãe a incentivou e continua a incentivá-la para que ela trabalhe, estude e que esse incentivo foi um dos grandes apoios que recebeu para iniciar sua carreira profissional e hoje fazer parte do grupo de lideranças da sua família. A informante afirmou que essa foi uma grande influência na vida dela desde cedo.

Parece que existem certos pontos comuns na linguagem da liderança: crises, aprendizados, experiências, família, “eu sou”. Apesar de os líderes serem pessoas com trajetórias diferentes e projetos de futuro diferentes, há uma rede de linguagem que os conecta e que gera significado nas relações sociais. As pessoas se identificam com as trajetórias de ruptura e de dificuldade.

Outras referências surgiram, trazendo para a conversa a trajetória profissional, seja pelo exemplo da mãe ou do pai ou para ser um exemplo de pai e de mãe:

Então, eu era adolescente e já via eles [os irmãos] sempre na função de estudar pra vestibular, de fazer estágio e tal. Minha mãe e meu pai trabalhavam, então, meu pai se aposentou cedo, acabou ficando mais em casa comigo. Então, sempre tive uma vida que eu, desde pequena, fui incentivada a ser responsável, sabe? Cumprir o horário, de contribuir para o todo. (Entrevistado 5)

Então, assim, a luta que tu tem hoje nos filhos, na formação, de apostar no ensino, na formação. (...). Então, esses orgulhos que tu tem, de tu construir as coisas pelos caminhos, de entender que nada nasce feito. São as construções que tu vai fazendo. É isso. [Entrevistado se emociona] (...)Mas eu acho que, não só liderança, a vida da gente é isso. A gente passa por momento que, eventualmente, são desafiadores. Sempre faz parte da vida da gente, mas, enfim. E é isto. (Entrevistado 1)

A motivação, embora muitas vezes inconsciente, aparece na necessidade de dar um retorno ou uma resposta a um ambiente de reforço positivo ou a algo que não se quer para si. A memória presente na maioria dos informantes parece estar relacionada com modelos seja na família, seja na profissão que auxiliam no pensamento da carreira, podendo gerar uma imagem clara do que se quer ser. Um dos informantes se referiu à mãe, que não trabalhava e dependia do marido, no caso o pai. E a partir de uma situação, o informante decidiu que não era isso que queria para si, fazendo escolhas em prol da sua carreira. E, então, as pessoas se colocam como agentes em relação a sua própria história. Apesar de muitos líderes se declararem mais alinhados à estrutura, isso não se configura, de todo, na análise das entrevistas. “Eu não quero ser tua sombra. Eu quero seguir a minha carreira”, ou “não consigo ficar quieta”, e declaram necessidades de busca de aprendizado e de mudança constante. E as mudanças ocorrem, seja pela “agência” do líder, seja pela ação da “estrutura”.

Levando em consideração o momento de transição que acontece na organização, em que a situação da “alta administração” está em processo de reorganização, é possível perceber

um ajustamento da ação da liderança. Impossível não se lembrar da representação do eu, descrita por Goffman (2014), em que as pessoas se ajustam conforme a situação apresentada. No momento das entrevistas, os informantes viviam um momento em que a organização estava numa situação indefinida pela troca da diretoria e conselho de administração. Não se pode ignorar que as pessoas vivem e trabalham dentro do conceito de “empregabilidade” e é interessante pensar que, naquele momento, a liberdade de demonstrar um pouco mais de sua personalidade é tolhida pelo momento indefinido que a organização vivencia pela troca da Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

Outro ponto que emergiu nas análises refere-se aos múltiplos papéis, pois somos vários personagens em uma pessoa só. Bauman (2004, p.19) traduz a identidade nos variados papéis que se exerce no cotidiano: pai, mãe, mulher, homem, estudante, líder, filha, brasileira, católica, judia, entre outros papéis possíveis.

Hoje encontrei uma colega no elevador, ela estava linda, grávida de sete meses. Olho para ela e faço referência sobre uma postagem em rede social. “como tu estás poética nessa nova fase”. Ela me responde “Sim, não posso nem falar [na postagem] que eu me emociono”. E ao observá-la no trabalho e diante de algumas coisas que ela mesma fala, como “se fosse eu outras épocas, eu estaria muito estressada com tanta coisa”. Fico pensando como a formação de um novo papel influencia no papel já “bem” desempenhado. Essa pessoa tem uma consideração por todos na organização, então me parece que já existe um espaço formado de liderança. Um espaço conquistado. E agora, enquanto papel em construção de mãe, esse espaço conquistado não é perdido, mas tem algumas consequências (não intencionais, talvez) como o desenvolvimento de outras lideranças e das pessoas na equipe e enquanto equipe. Parece um desenvolvimento de liderança na prática para essa pessoa. Como será que os espaços/ posicionamentos dos papéis que desempenhamos se comunicam e se transformam mutuamente? (Recorte do diário de campo)

Outra informante relatou as suas angústias a respeito de entrar em licença maternidade e deixar a sua equipe de trabalho, “não deu tempo de preparar todos para a minha saída”, disse ela. Essa situação reforça as expectativas direcionadas para as pessoas que desempenham a liderança e, ao mesmo tempo, reforça a necessidade de olhar quem desempenha o papel da liderança como um ser humano. As angústias dos campos e espaços que essa pessoa viveu e com a intensidade necessária da sua atuação é algo que pode ter sido muito forte para ela. Nesse momento, a informante se emocionou, pois disse se sentir incapaz de fazer o que entendia ser o seu papel de liderança. E mesmo ao ser-lhe perguntado se já havia acontecido algum *feedback* nesse sentido [de que ela não estava fazendo o seu papel], ela disse que não, mas destacou o seu comprometimento e o fato de que ela sempre foi líder.

As questões apresentadas, como a multiplicidade de papéis, as alterações do contexto, as transições e motivações relacionadas à família e a “equipe” denotam a complexidade das tramas de relações sociais em que o líder atua e desempenha a sua liderança. Constata-se, na fala dos líderes, que ser líder é um exercício constante, exercendo influência e, ao mesmo tempo, abrindo espaços para que as pessoas da equipe possam se experimentar e crescer.

Eu acredito que sim, mas não posso te dizer que sou 100%, líder o tempo inteiro. E eu também não quero, o 100% ser só líder, entendeu? Porque o que eu penso sobre isso. Eu acho que, sim, líder tem que ser quem dá o exemplo, tem que ter os seus seguidores, né? E isso eu acredito muito, mas pra mim, isso é um peso muito grande. Então, assim, às vezes eu posso me fazer presente num lugar, ter voz ativa, mas eu também quero dar espaço pros outros, porque o peso é grande, né? Não estou falando nem pela responsabilidade, porque responsabilidade, uma vez que tu tem, tu assume ela. Mas, eu digo assim, de tudo isso. Então, tem momentos que eu não faço questão de ser, não estou dizendo de não ser líder, não é isso, mas que eu também quero que as pessoas da minha equipe exerçam isso. Porque eu acredito muito, assim, e se um dia eu não tiver aqui? Eu não quero que as coisas no meu setor morram porque, digo, morra, assim, de espírito, de tudo, porque eu não estou. Então, o que eu quero assim, é plantar as sementinhas... (Entrevistado 8)

Fica evidente que as trajetórias individuais de liderança são constituídas por “*metamorfoses*”, na palavra de Gilberto Velho (1994). Ao olhar para a sua história, os informantes relatam momentos de dificuldade e momentos de alegria. E a partir da sua história vai se construindo uma rede de relações, na qual é possível fazer determinadas “negociações de realidade” para conquistar seu espaço. O reconhecimento que *eu sou diferente do outro*, cria um campo de possibilidades para a trajetória das lideranças, e esse “campo de possibilidade” se constitui em possibilidades de atuação em relação ao meio em que esses informantes vivem. Porém, o que se observou é que os informantes apresentam a sua trajetória como uma trajetória de experiência, coragem e vontade, com alguns tropeços e angústias, alguns momentos de prestígio, e, além disso, existe um reforço ao compromisso com as organizações por onde passaram.

Percebe-se, portanto, que o líder é constituído de valores, crenças pessoais, experiências práticas de gestão que ocorrem na organização. Por outro lado, a organização proporciona um ambiente que preconiza determinados valores e crenças, e uma valorização para a ação e resultado. Essa interação entre a pessoa e a estrutura organiza e norteia o processo de desenvolvimento de lideranças. Na organização, o conceito do que é líder, no

contexto e momento atual está sendo “cocriado” em reuniões formais de desenvolvimento de lideranças. Atualmente, há um estímulo em prol de uma “liderança facilitadora” que faça uma “gestão com pessoas”. Antes, há quatro anos, a liderança necessária estava relacionada a entregas fortes em prol do “resultado”, ou seja, antes a valorização estava centrada na entrega individual e, nesse momento, observa-se uma valorização para a coletividade. A amplitude que separa uma “liderança facilitadora” de uma “liderança heroica” parece ser grande, ao mudar o foco da atuação da liderança do “eu” para o “nós”.

#### **4.2 De que modo a Organização auxilia a Construção de Lideranças?**

As organizações podem ser consideradas sociedades complexas, em que uma série de pessoas com religiões, etnias e trajetórias e projetos individuais diferentes convivem e interagem entre si. As interações sociais formam “províncias de realidades” que se relacionam entre si, constituídas de pessoas e processos que auxiliam a entrega de seus produtos e serviços. E, conforme a sociedade moderna evoluiu, a importância das pessoas nas organizações se torna evidente. Na “era do conhecimento” é necessário investir cada vez mais no capital humano, e os líderes são peça-chave para que esse conhecimento circule pela organização e ali permaneça. O que Boltanski e Chiapello (2009) trazem à luz é essa dependência da organização em relação a um tipo de profissional que são escassos no mercado de trabalho. Então, as organizações precisam, no sentido de se manter no mercado, investir no desenvolvimento de pessoas, especialmente no desenvolvimento de lideranças, pois essa liderança será desenvolvida de outras pessoas e contribuirá para que o conhecimento circule, gerando o lucro.

Ainda explorando a complexidade da realidade organizacional, usando o conceito de comunidade de Bauman (2004, p.17), existe uma relação entre a construção de identidade e o senso de comunidade, de pertencimento. Nesse sentido, o autor diferencia “comunidades de vida”, aquelas em que as pessoas vivem juntas numa “ligação absoluta”, e “comunidades de destino”, que são “fundidas por ideias ou por uma variedade de princípios”. A organização ou um time de trabalho se apresenta como uma “comunidade de destino”, em que diversas crenças, ideias e realidades pessoais e profissionais convivem.

É interessante observar que a configuração do trabalho de desenvolvimento de lideranças, em execução desde 2013, teve como objetivo inicial construir a formação de equipe de gestores, ou seja, coordenadores, gerentes, superintendentes e o superintendente executivo compreendendo-se como um time único. Quatro encontros, distribuídos no ano de 2014, foram realizados para que o time se transformasse em uma “comunidade” de pessoas que se reconheciam com o mesmo propósito, fosse esse qual fosse, e houvesse a possibilidade de ajuda mútua. E, a partir disso, foi possível falar sobre o papel do líder nessa organização. O curioso é que a partir do momento em que as pessoas entenderam que eram um time, conforme se pôde perceber nas observações, as pessoas começaram a falar mais sobre si mesmas, criando a possibilidade de se trabalhar com a identidade do grupo de lideranças na organização. E esse mesmo processo aconteceu no grupo de “líderes”, em que a reunião de desenvolvimento permitiu que houvesse clareza de um papel mais voltado para as pessoas, além de possibilitar o surgimento do senso de ajuda no time.

Um ponto trazido foi a importância da confiança que os gestores têm em relação aos “líderes”. “Meu gestor entrega e confia”, disse o informante, dando a impressão de que existe a necessidade de criação de um ambiente seguro e uma crença na capacidade de entrega por parte do indivíduo e por parte da liderança superior. A confiança já havia emergido no treinamento observado, em que os alunos citaram esse elemento como uma das atribuições do líder.

E tudo nesse turbilhão aqui da organização, né? Porque é um turbilhão, né, Carol. Todo dia tu chegas aqui tu não sabe como é que vai terminar, porque o volume é muito grande, mas sempre com respaldo e confiança de todos. Eu procurei sempre, até hoje, pelo menos fazer o meu melhor, né? Por mais difícil que seja. Tem dias que é complicado, né? Tem dias que a gente sai daqui cansado, com peso nas costas, mas faz parte. Aqui o negócio é dinâmico, né? Até eu sempre falo, né? Pô, estou há tanto tempo aqui na empresa e nenhum dia é igual ao outro. Sempre tem uma coisa nova, um projeto novo, uma exigência nova. (Entrevistado 4)

Pelo fato de a empresa atuar no segmento de serviço de saúde, mesmo que o grupo de lideranças não esteja ligado diretamente à assistência, há uma corrida interna para melhorar continuamente os processos e resolver os problemas em prol da melhor experiência do cliente. Isso é algo que não é novo, mas percebe-se que está cada vez mais na pauta. E como forma de auxiliar a atuação dos líderes, há muita discussão sobre a simplificação de processos e burocracias, estabilizando a gestão em função das necessidades dos “colaboradores” e dos

clientes. E aqui se percebe que os momentos de desenvolvimento de lideranças não são somente os momentos formais referentes ao programa de desenvolvimento de lideranças. Existe um pedido para o exercício prático da liderança, ou seja, não adiantaria participar de encontros para falar e vivenciar diferente se no dia a dia não for diferente.

#### 4.2.1 A Visão da Organização sobre a Formação de Líderes

A organização pesquisada tem uma prática muito intensa de desenvolvimento de pessoas, com “cases” de sucesso premiados em mentoria e comunicação interna. Além disso, a organização faz parte das 150 melhores empresas para se trabalhar de acordo com a revista Você S/A. O processo de desenvolvimento de líderes iniciou de forma estruturada no final de 2012, compondo o portfólio de práticas de recursos humanos. E, atualmente, a organização possui as seguintes práticas voltadas para o desenvolvimento de lideranças:

- mentoria;
- *coaching*;
- programas de Desenvolvimento de Lideranças;
- e há um Programa denominado Trajetória, que contempla avaliações de desempenho.

Essas possibilidades de desenvolvimento são facultativas, ou seja, a pessoa pode escolher não participar. Constata-se, pela variedade de possibilidades de ajuda, que a missão da liderança pode ser difícil e há necessidade de ajuda.

Os encontros de mentoria têm um propósito maior no desenvolvimento de carreira ou na exploração das habilidades a partir da experiência do mentor. Já, o *Coaching* surgiu como um apoio externo para auxiliar os gestores no desenvolvimento de habilidades, de forma a melhorar o seu desempenho enquanto líderes e proporcionar reflexões sobre a carreira.

A avaliação de desempenho ocorre através do “Programa Trajetória” cujo mote está assentado na premissa de que “você, protagonista da sua trajetória”. A partir de rodadas de



*feedback* com pares, líderes e subordinados, e dos indicadores de desempenho individuais, o grupo de lideranças é avaliado e posicionado em quatro quadrantes: “Recurso Executivo”, “Talentos Promissores”, “Talentos Realizadores” ou “Talentos Plenos”. Esse movimento acontece uma vez por ano e proporciona, na visão da organização, um olhar sistêmico sobre o “colaborador”, pois viabiliza seu desenvolvimento à medida que os pontos a desenvolver ficam registrados num plano de desenvolvimento individual e é acompanhado periodicamente para a avaliação da evolução. Além disso, em um conceito de reciprocidade, a organização premia os talentos em cada quadrante com o acesso a palestras, projetos e construções, em que o “colaborador” responde com a sua atuação profissional.

Essa ferramenta se apoia no conceito capital humano como “a totalidade das capacidades humanas de que dispõe uma empresa para realizar seus objetivos”, com a crítica de que esse conceito é parcialmente verdadeiro, pois a organização não possui total controle sobre as pessoas (REGINATO e DE MARCHI, 2013). A teoria norteadora do programa está apoiada em uma lógica de mercado, em que “competição por talentos”, “atratividade”, “condições de barganha” e “empregabilidade” são consideradas sob a perspectiva social, na qual a nova lógica do capitalismo, baseada no “capital humano”, e a nova lógica do trabalho, baseada em uma nova organização da estrutura não hierárquica são referências importantes. O modelo preconiza a valorização das pessoas e de seus talentos e o incentivo à “cadeia de contribuição” entre as pessoas da organização em prol do cliente.

Outra ferramenta disponibilizada pela organização é o Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Alguns cursos pontuais foram oferecidos, entre os quais o *Coaching Clinic*, que é uma metodologia de *Coaching* para a aplicação pelas lideranças nas relações com as equipes; gestão de conflitos, que trabalhou conceitos, fases e formas de resolução de conflitos, conforme seu estágio. De forma estruturada, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças foi instituído no final de 2012, com o grupo de gestores, com uma abordagem bastante reflexiva. Essa nova abordagem teve sua raiz em uma reflexão da equipe de recursos humanos que identificou a necessidade de um trabalho diferente, que proporcionasse maiores reflexões para que as mudanças necessárias acontecessem.

Normalmente, os Programas de Desenvolvimento de Lideranças são constituídos de temas específicos, que podem ser trabalhados com o apoio de consultores e *coaches* externos, e têm duração trimestral, semestral ou até anual. Constata-se que, na organização pesquisada, os programas têm duração de um ano, e a cada ciclo o tema de trabalho é renovado. No caso

do desenvolvimento de gestores, o desenvolvimento de lideranças de 2014 foi sobre “Desenvolvimento de Equipes”, na tentativa de que o grupo de gestores se reconhecesse como um grupo de lideranças. Já, em 2015, o assunto foi “Desenvolvimento de Liderança”, explorando “o que é ser líder” nessa organização e quais as ferramentas que o líder dispõe para trabalhar com a sua equipe. Em 2016, o desenvolvimento do líder continuou em pauta, explorando “gestão com pessoas”, definindo o que é liderança, construindo os mapas da liderança e exercitando conversas que gerassem algum tipo de ação ou reflexão.

Um momento interessante no desenvolvimento de lideranças da equipe de gestores refere-se a uma aula sobre o desenvolvimento humano, sob a perspectiva da “Antroposofia”. Para esse encontro, cada participante foi convidado a fazer um trabalho prévio intitulado “História da Vida”, em que cada um foi convidado a responder algumas questões referentes às fases da sua vida, denominadas “setênios” ou ciclos de sete anos. Algumas das instruções para elaborar a História de Vida foram:

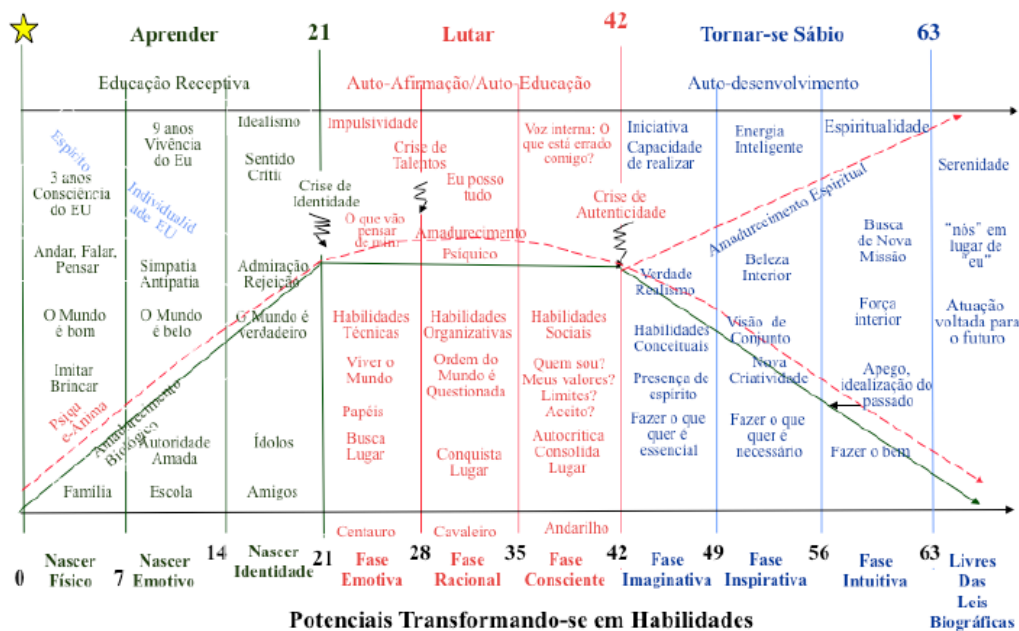
1. Nos primeiros setênios registre as brincadeiras que criava ou participava na coluna correspondente a ocupação/papel, buscando mapear interesses e posições que foram marcantes para o seu desenvolvimento.

Ou

1. Na coluna "pessoas", identifique as pessoas que participaram dos acontecimentos (que estavam envolvidos); que foram importantes para você (ex.: professores, parceiros, líderes, tios, amigos verdadeiros etc...); que geraram aprendizados; que causavam desconforto ou que eram de difícil convívio (ex.: um irmão em específico, um colega de trabalho em uma determinada empresa, um professor da faculdade, um técnico da equipe de basquete/ futebol/ vôlei/ natação, etc.

Com o exercício respondido, o tema foi apresentado conforme a figura abaixo. Em dois dias de conversas, atividades e reflexões, o tema central foi “Fases da Vida”, em que a “facilitadora” foi construindo, nos slides apresentados, a linha do tempo e explicando o que acontecia em cada setênio e a importância de ter vivido cada ponto de forma completa, abordando o objeto de cada fase.

Figura 1 – Fases da Vida segundo a “Antroposofia”



Fonte: Desenvolvimento de Lideranças da Organização Pesquisada (Jul/2014)

Parece haver uma conexão imediata entre a explicação da “facilitadora” com as histórias individuais que parecem não ser únicas, mas inerentes a um contexto social. Em sua maioria, os gestores tinham a mesma idade, percebendo-se uma relação entre a cultura vigente em cada fase e algumas mensagens recebidas na infância e adolescência eram idênticas: “Teu trabalho é estudar, não aceito menos que 9,0”, “bota um chinelo, senão vai ficar doente”, entre outras questões que fizeram parte da formação individual de cada um e que no todo têm muita similaridade. É interessante pensar como a trajetória individual de cada um é reconhecida pelos outros. A partir do gráfico, houve uma provocação para pensar na trajetória individual da liderança e como isso se traduzia nos comportamentos e linguagem, e também pensar no momento das equipes, avaliando-se como o estágio da vida de cada um impactava a relação em grupo.

Outro momento pode ser demonstrado pela figura abaixo, contendo os materiais utilizados em exercício específico do desenvolvimento de líderes, em 2016, para uma turma de gestores. As “facilitadoras” pediram que os participantes utilizassem os materiais disponibilizados, e cada um formalizasse o que sabia sobre a equipe, produzindo mais desenhos do que palavras. Com dois objetivos complementares, o uso da criatividade com materiais de arte e educação infantil e explorar o lado mais humano, o conhecimento humano,

as “facilitadoras” possibilitaram uma conversa para que o desenho final pudesse ser compartilhado com os colegas, gerando reflexões sobre quem são as pessoas (além do lado profissional) que trabalham com os líderes.

Figura 2 – Materiais de Trabalho para Exercício de Desenvolvimento de Lideranças



Fonte: Observação participante na organização pesquisada

Outro momento bastante interessante foi a provocação a partir de um filme. As “facilitadoras” solicitaram aos líderes que assistissem atentamente ao vídeo. Foram quase doze minutos de um filme sobre a pré-história, onde um grupo de homens primitivos vivia numa comunidade, habitava uma caverna e estava na fase da descoberta do fogo. A partir do vídeo, em grupos menores, os líderes deveriam pensar o que era válido naquela época e o que é válido hoje para o homem. Todos os grupos responderam as mesmas questões com exceção de um que trouxe uma perda na história humana: o uso dos sentidos para descobrir o que está acontecendo. Em uma época primitiva, de acordo com o filme, os homens sentiam o perigo, cheiravam o perigo, usavam mais a intuição. Nos dias de hoje, há uma delegação dos sentidos para análises de dados e informações de mercado baseados em muita tecnologia, deixando de lado, muitas vezes, os aspectos da escuta e da intuição.

Em todos os momentos do desenvolvimento de lideranças observado, é possível dizer que há um chamamento muito forte para a contribuição individual para a noção de

liderança da organização. “Quem sou eu enquanto líder e como eu exerço a minha liderança?” “Qual a minha contribuição para a formação e prática desse conceito?” O autoconhecimento da liderança já referenciado neste capítulo e o exercício da empatia foram pano de fundo dos trabalhos realizados e observados até o presente momento.

Já, no grupo de “líderes”, em uma observação realizada em 2015, foi possível perceber que, apesar de os conteúdos serem os mesmos, a provocação maior estava sobre o querer estar na posição de liderança. Em diversos momentos, a Consultora de Recursos Humanos citou a complexidade do papel e a observação de que, para ser líder, é preciso querer ser líder. Ao mesmo tempo, os elementos trabalhados na liderança foram tratados de forma lúdica. Abaixo, transcreve-se um trecho referente à observação realizada em outubro de 2015, relativo ao desenvolvimento de “líderes”:

Outro exercício realizado referia-se a escuta e a realidade constituída. A consultora pediu seis voluntários [que conseguiu com algum custo de tempo] e pediu para que eles saíssem da sala. Deu as instruções para quem ficou e chamou um de cada vez (dos que estavam fora da sala) para participar da atividade. A atividade consistia em descrever um quadro para o próximo colega, sendo que somente o primeiro viu o quadro. Os demais repassavam somente o que ouviam. E aqui tive um *insight* que considero fundamental para a liderança: o quadro de referência individual influencia a percepção de realidade. A memória, o projeto e o campo de possibilidades da Liderança. Quais as províncias de realidade? Então, o interessante de um processo de desenvolvimento de liderança é provocar *insights* que permitam entender melhor como eu me comporto em determinadas situações e como a noção de realidade está presente nas interações entre as pessoas. A primeira líder falou sobre o que viu, deixando vários elementos do quadro de fora. E o último falou somente sobre um elemento do quadro inicial, mas num contexto completamente diferente. [Todos riram muito do resultado final e acho que de uma forma lúdica puderam entender a importância do ouvir e a relação com o quadro de referências individual.] (Recorte do diário de campo)

Constata-se que a organização proporciona momentos de reflexão para que os líderes possam ter melhores relações de trabalho, com o objetivo de melhorar o clima da organização e os seus resultados. Os programas de desenvolvimento de lideranças estão voltados para uma “liderança facilitadora” e que gera engajamento das pessoas não pelo direcionamento e “orientação modeladora”, mas por uma conversa baseada em perguntas e numa escuta atenta que gere possibilidades e alinhamento da atuação das equipes.

A partir desse olhar, questiona-se: de que modo os líderes veem esse processo de desenvolvimento de lideranças? Na próxima seção apresenta-se o resultado das entrevistas

semiestruturadas com nove líderes da organização e as observações participantes em cursos de liderança realizados em Porto Alegre, a fim de dar contorno às seguintes questões: como é passar por esse processo e como é exercer liderança.

#### 4.2.2 De que modo os Líderes percebem o Desenvolvimento de Lideranças?

Essa forma de liderança é uma coisa que eu acho muito interessante. Porque, até tu lê bastante... Mas como é difícil tu navegar pelas tantas formas que tu tem que conduzir teu papel de líder. Ah, em determinados momentos têm que ser uma coisa... Eu, o que eu sou? Eu sou *eu* sempre. Mesmo tentando me moldar. (Entrevistado 6)

Acho que na teoria é muito mais bonito, florido, do que na prática. Mas acho que é isso que me motiva. É isso que é o diferencial. É isso que faz eu levantar da cama e dizer, vamos lá, sabe? (Entrevistado 5)

Percebe-se que existe uma pressão externa para a formatação de líderes “adequados”, desde o treinamento para líderes até o vasto campo de literatura sobre o assunto. Literatura essa que vai desde a “sabedoria do minuto” até densas pesquisas relatadas em artigos nas melhores revistas do campo Administração. Como a noção do tempo e a valorização do conhecimento estão cada vez mais rápidas e intensas, o nível de conhecimento sobre o assunto torna-se enorme e é impossível absorver todo o conteúdo. A pressão para que a identidade da liderança seja moldada de acordo com o conhecimento vigente, de acordo com o contexto e o que é valorizado pela sociedade nos tempos atuais, é contraposta pela noção do autoconhecimento. É tanto “dever ser” numa polaridade de aspectos que a noção da liderança parece uma avalanche para a noção de pessoa com as suas subjetividades e a sua individualidade.

Agora a grande fonte que a gente deve buscar na posição de liderança é o autoconhecimento, isso é algo que eu nunca parei de investir seja pelo processo de *coaching*, pela psicoterapia. A questão do autoconhecimento é a maior potência para quem quer ser uma liderança eficaz. Poder se escutar, decodificar quando tu está feliz o que está te trazendo felicidade, quando tu está triste, o que está te trazendo tristeza, quando tu estás irritado, o que te tira do sério, qual o valor que está sendo lesado porque daí tu consegue ter mais empatia, mais coerência com os outros e poder dizer que nesse ponto, essa não é a minha praia, essa não é a minha maior característica, requer esforço ou por um processo consciente de escolha esse não é meu estilo de liderança, vocês tem uma expectativa de liderança que eu não vou dar. (Entrevistada 9)

Nesse sentido, o que é considerado importante na trajetória individual de cada um é objeto de análise para uma reflexão interessante, considerando-se os propósitos dessa pesquisa. O que se percebe, nas entrevistas, é que os líderes têm essa noção e consciência sobre a estruturação de um caminho que não é fim em si e a abertura para a experiência nesse papel. As pessoas, de modo geral, se veem em um perfil de liderança, e, ao mesmo tempo, há pessoas que entendem que isso é apenas um passo em sua trajetória profissional.

Velho (1994, p. 47) observa que há um processo de “metamorfose” a partir das interações e experiências. A convivência na organização ocorre através de uma “negociação da realidade”, entre cada núcleo ou grupo dentro da empresa, e é a partir dessas experiências que as pessoas se desenvolvem. Então, os “projetos individuais ou coletivos” possuem objetivos específicos que podem ser diferentes e que culminam nas trajetórias pessoas. E esse movimento entre projetos individuais e trajetórias gera campos de possibilidades em relação ao desenvolvimento humano das lideranças nas organizações.

As falas dos gestores se apoiam na ação da gestão, ou seja, os gestores apresentam a sua trajetória em direção à liderança como se construída através do seu conhecimento técnico utilizado em entregas de projetos e iniciativas e conquistas de carreira. As falas que envolvem as ferramentas disponibilizadas pelo Departamento de Recursos Humanos foram pontuais. Assim, uma reflexão interessante emerge: o desenvolvimento de lideranças acontece em diversos campos e isso pode estar relacionado a uma variedade de mecanismos de aprendizado sobre si mesmo, considerando as trajetórias individuais e os momentos de vida em que os líderes se encontram.

Eu acho que sim [me enxergo enquanto líder]. É muita vaidade, eventualmente dizer isso. Eu procuro agir e me comportar assim com as pessoas, mas eu não me autointitulo assim. Até por modéstia, porque eu acho que essas coisas não acrescentam. Eu prefiro usar o termo “realizador”. Eu digo: “vamos realizar!”. (...) A minha felicidade é ver as coisas acontecerem. E tu te constróis assim. “Eu posso fazer, posso.” Dá pra ajudar. Dá para perguntar. (Entrevistado 1)

Conversando com uma pessoa da organização, perguntei se ela gostaria de ser meu informante no mestrado e fazer uma entrevista com algumas perguntas simples sobre a sua trajetória. A pessoa me olha e diz: “Pra que, se tu já sabe [sobre a minha trajetória]?” Olhei meio que estranhando e fiquei internamente me perguntando o que eu sei... E foi aí que a pessoa me diz: “Vou te dizer uma coisa, todo o PDL

[Programa de Desenvolvimento de Liderança] é ótimo, mas tenho aprendido muito com meus filhos. Vejo tudo o que a gente conversa aqui, lá em casa”. Saí da sala e fiquei pensando o quanto as nossas experiências, seja onde for, nos auxiliam a nos tornar uma pessoa melhor e, assim, a lidar melhor com as pessoas, nas relações sociais. (Recorte do diário de campo)

Já, a fala dos “líderes” demonstra um direcionamento maior para questões de desenvolvimento humano, há preocupação quando alguém da equipe não está bem e com a forma de comunicar e lidar com as singularidades do time. Nesse grupo, as falas sobre os programas de desenvolvimento de lideranças aparecem como uma referência forte. Talvez por que os “líderes” estejam na primeira fase da liderança, aprendendo as habilidades e competências que um líder deve ter.

O programa de desenvolvimento de lideranças foi extraordinário, muito bom. Até as pessoas falam “Como tu fica motivada, como tu fica empolgada”. Mas é um negócio tão bom, que tem dado certo. E eu consigo observar meu amadurecimento nesse tempo e a importância da aproximação com as consultoras de RH [recursos humanos], como um apoio, um suporte. Por que esse negócio da liderança não tem receita, não tem um modelo pronto. Cada pessoa é uma pessoa. E tu vai trabalhando conforme a expectativa das pessoas e tendo que te dar conta de uma série de coisas para entregar o resultado. (Entrevistado 7)

Um ponto interessante observado em dado momento desta pesquisa refere-se à pergunta: “a serviço de quem está esse desenvolvimento de lideranças?” E mesmo com a percepção da organização de que o conceito de líderes está sendo “cocriado”, essa noção não aparece na fala das pessoas. Fica a impressão de que essa pauta está sob o comando da organização em relação ao assunto que a instituição entende ser o ponto frágil do momento, e, às vezes, os líderes percebem outras vantagens nos encontros de desenvolvimento de lideranças.

Mas a troca ela é produtiva, né? Claro que ali a gente não tem muito tempo pra trocar, né? Porque o RH tem um *script* ali pra seguir, mas o que eu achei legal esse movimento de, ah, “agora vamos focar na liderança”. E pra mim, antes, enquanto analista não ficava muito claro com relação ao que é o líder e o que é o analista. Porque o analista se envolve muito com o operacional. E nesse trabalho, ficou bem claro o papel do líder. O papel do líder é não focar tanto no operacional [na tarefa] que nem o analista foca, mas também nas pessoas. Mais nas pessoas, até. Pra mim ficou bem claro isso. E a troca, né? A troca nesses eventos, a gente sempre fala com um, com outro. Até na ida para o evento, no táxi. (Entrevistado 4)



Alguns tópicos abordados sobre *coaching* e mentoria dão a noção de que essas ferramentas ajudam em momentos de transição ou de dificuldade para o exercício pleno de habilidades e competências. A Mentoria e o *Coaching* auxiliam o desenvolvimento de lideranças por promover espaços de compartilhamento de pessoas mais experientes de forma a auxiliar na construção de trajetória, pessoa e liderança. Quando esta pesquisadora pode fazer processos de *coaching* e mentoria foi muito interessante perceber que as conversas ajudavam a resgatar o que era importante para a trajetória individual e para esclarecimentos pessoais diante de tantos referenciais e demandas do projeto da organização. Foram reflexões bastante pertinentes sobre o modo com que os objetivos da organização se conectam com os objetivos pessoais, ou seja, como as realidades sociais do indivíduo e da organização se conectam e evoluem em conjunto.

Então, o *coaching* me deu vários *insights* pra me provocar de outras maneiras. Me desafiar com outras coisas. Não ter [que] só viver aquele mundo ali. Sempre vou viver aquilo e sempre buscar novas experiências, né? Conhecer outras coisas. Se experimentar de outras maneiras. Então, foi isso que me ajudou. (Entrevistado 8)

[Eu] sabia qual era o tamanho do desafio da área. E foi o que aconteceu, fiz o meu processo de *coaching*, me preparando nesse sentido de decisão [de aceitar o cargo de liderança], quais eram os meus medos em relação a posição e quando pensava na Organização, de lideranças (...) que não deram certo na Organização,(...) já conhecia o desafio e fiz esse meu processo de *coaching* e vi que era algo eu precisava viver [a experiência da liderança]. (Entrevistado 9)

E aí tive muitos gestores que foram meus mentores, no sentido de apontamentos de caminhos, de carreiras. [Cita três nomes que o auxiliaram] E de apontamentos, como “Olha, se tu investir mais em uma coisa de especialização, provavelmente tu vai colher esses frutos. Outra graduação é outra coisa e tal”. E aí foi isso. Comecei a me especializar nessa área. (Entrevistado 2)

É interessante pensar que, atualmente, a organização pesquisada vive um momento de transição social importante. As práticas de gestão, rituais de acompanhamento de equipes e de resultados estão mais voltados para o “comando e controle”, em uma abordagem de gestão alinhada à chamada “gestão 2.0”, baseada na gestão da qualidade total. Isso reverbera inclusive na descrição de cargos das pessoas que ocupam funções formais de gestão, em que se valoriza a formação técnica sem menção a competências de liderança. Com o processo de desenvolvimento de lideranças, outras provocações estão sendo feitas, mais alinhadas à gestão

3.0, pois quando se fala em “gestão com pessoas”, tema trabalhado nesse ano nos programas de desenvolvimento de lideranças, na empresa pesquisada, se fala em inserção verdadeira das pessoas como um elemento fundamental da gestão. Esse olhar está mais alinhado aos aspectos sociais do trabalho. Então, hoje, a empresa vive um momento de gestão voltado para aspectos da modernidade e um desenvolvimento de lideranças que poderia ser considerado como sendo voltado para aspectos para “além da modernidade”, vivenciando um momento de transição.

E é a partir de todas essas conversas e observações que foi possível ampliar o significado do desenvolvimento de lideranças. Inicialmente, o primeiro pensamento era de que a construção da liderança ocorria pelos movimentos encorajados e promovidos pelo Departamento de Recursos Humanos. O que se observa é que as experiências em melhoria de projetos, processos, programas diversos oferecidos pela organização também ajudam. Os dois campos aparentemente se complementam: Gestão e Recursos Humanos, desde que haja espaço para monitoração reflexiva da ação, através de conversas e reflexão sobre a atuação e desempenho da liderança na ação prática do dia a dia. Assim, a assiduidade e as transformações da liderança dependem da interação entre esses dois mundos, os quais, às vezes, são carregados de conflitos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa teve-se o objetivo de explorar o processo de construção social das lideranças nas organizações para entender como ocorre essa construção e quais fatores são determinantes durante esse processo. “Como ocorre a construção social da liderança nas organizações?” é a pergunta principal desta dissertação. Para chegar ao melhor entendimento foi preciso estudar conceitos de “pessoa” e “identidade”, “dominação” e “hierarquia” nas ciências sociais. Entender o contexto social em que a pessoa é constituída e a evolução das relações sociais e de trabalho é importante para dar o enquadramento das Organizações. Além disso, o olhar sobre a evolução da literatura de gestão e liderança foi importante para compreender como acontece a “rotinização” da construção de lideranças em Organizações. Um caso prático auxilia o entendimento sobre o que é importante na construção das lideranças pela ótica da organização e pela ótica de quem passa pelo processo.

Falar sobre liderança é falar sobre pessoas, portanto, foi preciso explorar os conceitos básicos de pessoa nas Ciências Sociais, buscando-se entender o que é pessoa e como ela se constitui. Um segundo desdobramento ocorreu no entendimento dos “tempos sociais” e seus impactos na construção de identidade. A evolução social, considerando-se a sucessão de eventos sociais, reverbera na noção de pessoa e identidade e na noção de liderança, alterando as premissas de atuação da figura do líder nas organizações. Nesse sentido, estudar o campo da literatura da liderança abre espaço para entender o que é disseminado para o desempenho de tal posição, e também entender quais são as ferramentas para construir esse papel.

Para responder a questão inicial e seus desdobramentos, teve-se por base a revisão de literatura no campo das Ciências Sociais, os levantamentos e mapeamentos referentes ao campo da gestão, a análise do discurso do nativo no que se refere à teoria da liderança no campo da Administração. A base etnográfica ocorreu em observações realizadas em programas de desenvolvimento de lideranças em uma organização específica, em Porto Alegre. Além disso, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas sobre a trajetória de liderança de pessoas que ocupam cargos formais de gestão nessa mesma organização.

A partir da revisão de literatura das Ciências Sociais foi possível perceber a evolução histórica do conceito de pessoa. Conforme a sociedade evoluiu, a noção de pessoa se ajustou para abranger os novos aspectos sociais. Todas as pessoas encontram-se, diariamente em suas atividades cotidianas, representando um papel que somente cada uma delas pode dizer se está adequado ou não, e nesse processo de representar um papel podem ocorrer aprendizagens. À medida que a pessoa percebe seu nível de desempenho e toma consciência dele, é possível amadurecer como pessoa e se desenvolver no papel em que se está atuando. Então, alguns elementos aparecem como sendo importantes para a análise, entre os quais “manejo de impressões”, “ação prática” e “monitoramento da ação”. A noção de ação prática, apoiada em mecanismos reflexivos, conforme apontado por Giddens (2002), ao retratar a “teoria da estruturação”, se apresenta como uma boa ideia para o processo de desenvolvimento de lideranças.

A relação entre o aprendizado da liderança a partir da prática e “monitoração reflexiva” da ação acontece em um contexto de realidade social que é a organização. Cabe destacar que as realidades individuais se encontram com as realidades dos grupos, e parece haver uma negociação de significados geradores de possibilidades de atuação da liderança. A criação de uma “comunidade de destino” parece ser uma relação interessante aos grupos que atuam em organizações, pois as pessoas trabalham juntas e se relacionam mediante valores morais e ideias congruentes. Ao mesmo tempo, a hierarquia posiciona o líder no seu “devido lugar”, e, aliado à ideia de dominação, o auxilia no que parece ser o objetivo principal de um líder: exercer influência sobre as demais pessoas para a conquista dos objetivos comuns.

Outro elemento que auxilia a compreensão da formação de líderes está relacionado ao que Sztompka (1998) denomina de “tempos sociais”, o que, por sua vez, ajuda a entender as “mudanças sociais”, considerando o tempo como uma dimensão fundamental dos eventos. Existe, então, uma sequência de eventos que impactam as relações sociais. Nesse sentido, o ambiente social – sociedade — molda as instituições e organizações que atuam diretamente na pessoa e vice versa. Através dessa troca entre os ambientes micro e macro percebe-se que a noção de pessoa também se transforma. Constatou-se, a partir da literatura sobre modernidade e pós-modernidade, uma mudança fundamental nas relações de trabalho: o capital passa a ser humano no sentido de que o homem passa a armazenar saberes. E as organizações “investem” tempo e dinheiro para o desenvolvimento desse “novo capital”.

As organizações, nesse ambiente social repleto de transformações sociais, acompanham essas mudanças, mas, talvez, não no mesmo ritmo. Em parte, as mudanças vêm de aspectos sociais da sociedade em que a organização está inserida e, em parte, de aspectos sociais pelas pessoas que trabalham lá e têm o poder de provocar mudanças de pensamento e de comportamento. Da gestão dos anos 1960 e dos anos 1990 até os dias atuais, na denominada “Gestão 3.0”, percebe-se que a nova sistemática de trabalho engloba colaboração e baixo nível de controles por indicadores, gerando uma mudança no escopo da gestão.

Vive-se uma mudança de paradigma nas organizações, especialmente do setor de serviços, com um reposicionamento do significado da pessoa, saindo de atividades de repetição para um trabalho mais intelectual, agregando os diferentes jeitos e pensamentos do indivíduo, convergindo cada vez mais para o trabalho em grupo. E o trabalho em equipe e alinhado a um propósito nunca foi tão valorizado quanto o é nos dias de hoje. E isso acontece pela noção de que quem detém o conhecimento são as pessoas, conhecimento este que produz algo que é revertido para o capital dinheiro. Constata-se que esse reposicionamento das organizações passa a exigir outras habilidades, comportamentos e atitudes da liderança. Ser líder, como é constantemente repetido, é ser uma pessoa que exerce “influência”, mas, muito mais do que isso, ser líder passa pelo conceito de “facilitar” o aprendizado e o crescimento do outro. Esse é um conceito mais novo e influenciado por outras categorias, por exemplo, as do “líder integral” ou “líder consciente”.

Ao se estudar o campo da liderança percebe-se que é um campo de grande amplitude. Existe um estereótipo do líder perfeito que só se confirmará se colocado em perspectiva no contexto ou na situação em que ele pratica as ações de liderança. Nesse sentido, a formação de líderes parece ser fundamental por proporcionar um tempo de reflexão, com o exercício da “monitoração reflexiva” da ação prática da liderança. E os meios apresentados pelas organizações para o processo de desenvolvimento de líderes são o *coaching*, a mentoria ou o Programa de Desenvolvimento de Lideranças. O processo de monitoração reflexiva pode abranger a noção de autoridade ou autoconhecimento do líder, além das próprias práticas de gestão corporativa. Essas ferramentas auxiliariam os líderes a buscar suas próprias respostas fora das pressões da organização ou das respostas rápidas para problemas complexos. Com a rapidez do tempo e do conhecimento é fácil entrar na “sabedoria do minuto”, mas parece ser importante, considerando-se as afirmações encontradas na literatura de liderança, estar atento

ao contexto, à necessidade da pessoa e da organização, e aos valores morais que estão presentes nas relações sociais, ou seja, o líder precisaria estar atento ao seu autoconhecimento.

O líder, em alguns momentos, assume níveis de agência elevados, pois é provocador de mudanças em seu ambiente organizacional, considerado influenciador da cultura vigente e das pessoas com quem trabalha, mas não o tempo todo. Aqui, a noção do “manejo de impressões” pode ser lembrada. A dosagem entre agência e estrutura é interpelada pela noção de “empregabilidade”. Nenhum líder, em qualquer posição, é super-herói. Ao observar algumas práticas e ouvir algumas pessoas que ocupam cargos de liderança percebe-se que há um esforço grande em função do exercício do papel de líder. Ainda, é possível observar certa dissociação entre o que é atividade de um gestor e a noção de liderança. Parece que o gestor deve fazer gestão de indicadores, processos e metas, e o líder deve inspirar, reconhecer e desenvolver pessoas. Não se deve esquecer que se está falando de uma pessoa só, imbuída de dois papéis. Parece que a gestão vira ferramenta da atuação do líder e auxilia a monitoração reflexiva das suas próprias práticas com a equipe.

Constata-se que para auxiliar na convergência de papéis, a pessoa que ocupa a posição de líder pode contar com apoios, a do próprio líder, dos *coaches*, mentores e do Departamento de Recursos Humanos, na figura das consultoras internas. No entanto, o maior desafio das práticas de construção de lideranças, conforme observado, é que essas práticas não fiquem apenas nas discussões vivenciais do momento de desenvolvimento de lideranças. Parece que o dia a dia do trabalho auxilia a formação de liderança por proporcionar momentos práticos e reais para a aplicação “repensada” do que é atributo da liderança.

Um ponto interessante é que as pessoas percebem-se crescendo com a organização. Todos os informantes já passaram por momentos em que atuaram para implantar uma área ou projeto considerado estratégico e importante para a empresa, o qual gerou um crescimento, um legado de gestão importante. Os informantes assumiram riscos que geraram novos padrões de comportamento. No relato dos informantes, um deles lembrou-se que a organização pesquisada tinha uma rede de sistemas e que hoje não se configura mais dessa forma. Portanto, parece que essas pessoas deixaram um legado para a organização, inserindo-a em um novo momento, em que os processos, antes manuais, passaram a ser automatizados.

É interessante a forma com que as pessoas apresentam a sua trajetória de liderança e como aconteceu essa formação de líder, pois é possível associar ao “*pipeline* da liderança” do

Ram Charan (2009) e a “teoria da estruturação” de Giddens (2009). As pessoas se dizem, em primeiro lugar, líderes de si para depois iniciar a caminhada na liderança de times cada vez mais complexos. Nessa jornada, em que projetos individuais e trajetórias se cruzam e se separam, conseqüentemente realidades sociais se firmam e influenciam a trajetória da liderança. E em meio a essa caminhada existe a ação da liderança, que ocorre nas rotinas de trabalho, e a reflexão da ação que acontece a partir das ferramentas disponibilizadas: *Coaching*, mentoria e programas de desenvolvimento de lideranças.

O estudo permitiu mudar a direção do olhar em relação a organizações, líderes e aos mecanismos de formação de liderança disponibilizados pelas organizações. Muitas certezas foram resumidas nessa conclusão, mas outras dúvidas surgiram. As perguntas iniciais foram respondidas e novas perguntas apareceram:

- O exercício da liderança no gênero feminino acontece em todos os ambientes, empresa e família? Como esses campos se conectam?
- Se fôssemos pesquisar os níveis de liderança de uma mesma área, os valores e as reflexões seriam as mesmas?
- A liderança é passada de superintendente para gerente, coordenador e “líderes”, algo como “relações de parentesco”?
- Como os movimentos de colaboração observados atualmente, inseridos em um conceito de economia colaborativa, interagem com a noção de capitalismo?
- De que modo o capitalismo consciente é exercido na prática dos negócios e relações sociais?

Essas questões empreendem possibilidades de estudo para a reflexão desta pesquisadora em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

### BIBLIOGRAFIA TEÓRICA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2005.

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 30 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Éve. **O Novo Espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009, p 91- 117.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Identidade e etnia: construção da pessoa e resistência cultural**. Campinas: Editora Brasiliense 1985.

CUCHE, Denys. **A Noção de Cultura nas Ciências Sociais**. Bauru, EDUSC, 2002.

COHEN, Gabriel (Org.). **Max Weber: Sociologia**. São Paulo: Ática, 2002.

GALTADO, Édison. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. São Paulo: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 23 nº 68, p. 149-153.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

\_\_\_\_\_. **A constituição da Sociedade**. Cap. 1. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 20 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

\_\_\_\_\_. **Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

LEINER, Piero de Camargo. **Hierarquia e Individualismo em Louis Dumont**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005, p 7-70.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. **Os executivos das transacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.



MARTINS, Paulo Henrique. A Sociologia de Marcel Mauss: dádiva, simbolismo e associação. Coimbra: **Revista Crítica de Ciências Sociais**, nº 73, p. 45-66, dez., 2005.

MAUSS, Marcel. **Antropologia e sociologia**. São Paulo: EDUSP, 1974.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações** elaborado pela biblioteca Central Irmão José Otão. 2011. Disponível em: [www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos](http://www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos). Acesso em 13 jul. 2014.

ORTER, Sherry et al. Poder e projetos: o Problema da Agência. In: **Conferências e diálogos, saberes e práticas antropológicas**. Disponível em: <<http://www.abant.org.br/conteudo/livros/ConferenciaseDialogos.pdf>>

SCHUTZ, Alfred. Sobre Fenomenologia e Relações Sociais. Petrópolis, **Coleção Sociologia: Vozes**, 2012.

SZTOMPKA, Piotr. **A sociologia da mudança social**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 133- 156; 327- 342; 438-460.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e Cultura: Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1981.

\_\_\_\_\_. **Projeto e Metamorfose: antropologia das sociedades complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

WAGNER, Roy. **A invenção da cultura**. São Paulo: Cosacnaify, 2010, p 27-46.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Brasília: 2012, UNB, Cap I-III.

## BIBLIOGRAFIAS DE FONTES HISTORIOGRÁFICAS

APPELO, Jurgen. **#Workout: Games, Tools and Practices to Engage People, Improve Work, and Delight Clientes**. The Netherlands: Happy Melly Express, 2014.

BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Ferramentas de Humanização: Coaching, Counseling e Mentoring**. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Vol. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CONSELHO BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO. **Revista Acreditação em Saúde**. Issn: 2318-0412. Volume 5. Número 2/2015. Disponível em: <<http://cbacred.org.br/revistas/revista-acreditacao-saude-2-sem-2015.pdf>> Acesso em 12fev./2016.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 350-356.

CAMPOS, Vicente. **Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Nova Lima: INDG Tecs, 2004, 8 edição.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da Rotina do Dia a dia**. Nova Lima: INDG Tecs, 2004, 8 edição.

CHARAN, Ram et al. **Pipeline da Liderança: o Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Liderança: Como Atingir Sucesso Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

DOWNEY, Myles. **Coaching Eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FRIEDMAN, STEWART D. **Be a Better Leader, Have a Richer Life**. Disponível em: <<http://hbr.org/2008/04/be-a-better-leader-have-a-richer-life/ar/1>>. Acesso em 16/06/2014.

GALLWEY, Timothy, W. **O Jogo Interior do Tênis**. São Paulo: Texto Novo, 2004.

GIBSON, L. James. **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006, parte III, pag 231- 364.

GRAYEB, Frederico Renzo. **Leadership and Counciouness**. The three ring model for integrating personal and business growth. South Carolina, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **What Makes a Leader?** Disponível em: <<http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>>. Acesso em 16 jun. 2014.

HERNEZ-BROOME, G. e HUDGES, R.L, **Leadership Development: Past, presente and future**. Human Resources Planning, Vol 27, iSS1, p 24-32. Human Resource Planning Society, New York. Disponível em <<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/cclLeadershipDevelopment.pdf>>. Acesso em 30 jun./2014.

LANZ, Rudolf. **Noções de Antroposofia**. São Paulo: Antroposófica, 2007. Disponível em: <<http://www.sab.org.br/edit/nocoos/>> Acesso em 12 fev./2016

LEARY-JOYCE, John. **The Vertile Void: Gestalt Coaching at work**. London: Aoec press, 2015.

MACKEY, John e SISODIA, Raj. **Capitalismo Consciente: como liberar o espírito heroico dos negócios**. São Paulo: HSM, 2013.

MINTZBERG, Henry. *Managing*: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009, p. 15 – 54.

REGINATO, Luiz Fernando; DE MARCHI, Miriam. **Capital Humano**: Vencendo a competição pelos talentos. Estratégias, método e casos. Porto Alegre: Sulina, 2013.

SHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2010.

ULRICH, David. **Sustentabilidade da Liderança**. São Paulo: HSM Editora, 2014.

WHITMORE, John. *Coaching para aprimorar desempenho*: os princípios e as práticas do *Coaching* e da liderança. São Paulo: Clio, 2012.

WHITWORTH, Laura et al. **Co-active Coaching**: Changing Business, transforming lives edition. London: 2011.