



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

LUIS FERNANDO GUIMARÃES DA SILVA

**LIDERANÇA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COM
GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DE CARAGUATATUBA**

CARAGUATATUBA - SP
2017

LUIS FERNANDO GUIMARÃES DA SILVA

**LIDERANÇA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COM
GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DA CIDADE DE
CARAGUATATUBA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de Educação,
Ciências e Tecnologia, como exigência parcial
à obtenção do título de Tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Orientador(a): Prof.Me. Dionysio Borges de
Freitas Junior

CARAGUATATUBA – SP
2017

S586l Silva, Luis Fernando Guimarães da
Liderança e poder nas organizações : um estudo
com gestores de organizações da cidade de
Caraguatatuba. / Luis Fernando Guimarães da Silva.
– Caraguatatuba, 2017.
70 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em
Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São
Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2017.

1. Liderança. 2. Poder. 3. Relações. I. Título.

CDD

LUIS FERNANDO GUIMARÃES DA SILVA

**LIDERANÇA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COM
GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DA CIDADE DE
CARAGUATATUBA**

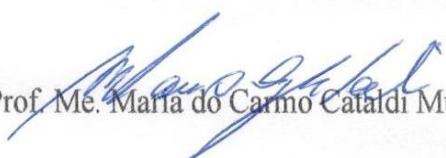
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de Educação,
Ciências e Tecnologia, como exigência final à
obtenção do título de Tecnólogo em Processos
Gerenciais.

Orientador(a): Prof.Me. Dionysio Borges de
Freitas Junior

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior


Prof. Me. Rodrigo Ribeiro de Oliveira


Prof. Me. Maria do Carmo Cataldi Mutterle

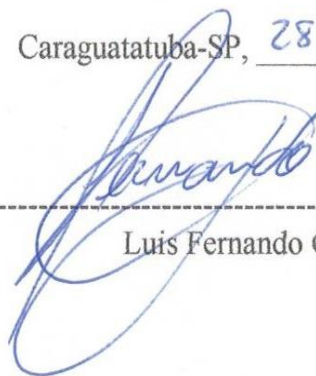
LUIS FERNANDO GUIMARÃES DA SILVA

**LIDERANÇA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COM
GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DE CARAGUATATUBA**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

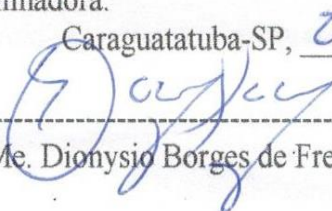
Caraguatatuba-SP, 28 / 06 / 17



Luis Fernando Guimarães da Silva

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 28 / 06 / 17



Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior

RESUMO

Alguns dos temas mais explorados nos dias de hoje na literatura sobre gestão e negócios são liderança e o poder. Livros, artigos e reportagens, grande parte de caráter prescritivo, estudam sob os mais variados prismas as características de um líder e como cada pessoa pode se tornar um líder. Quando alguém não se torna líder, é apenas um liderado – condição imposta pela dicotomia promovida por estes estudos. Isto posto, a questão de pesquisa que norteia este projeto é: “Quais são as relações de liderança e poder existentes nas organizações sob a perspectiva de seus gestores ?” Assim, o objetivo geral deste projeto foi conhecer as principais características das manifestações de liderança presentes gestores de organizações, bem como das relações de poder estabelecidas. A pesquisa de caráter descritivo quanto aos fins, classifica-se como qualitativa, pois não utiliza de instrumentos estatísticos no seu processo de análise, que foi realizado de forma indutiva e, com entrevista semi estruturada. A análise das entrevistas permitiu concluir, que as abordagens de liderança que possuem o paradigma do líder-herói e, as abordagens sobre o poder apontam a existência se uma cultura de poder como instrumento de atendimento de interesses individuais. Essas concepções ainda se encontram nas falas dos entrevistados que, discorreram sobre atribuições dos líderes, a visão pós-heroica do fenômeno da liderança, o processo de liderança, a origem da liderança, as definições de poder, práticas de controle, origem do poder, a visão heroica do fenômeno da liderança e as atribuições dos liderados.

Palavras-chave: Liderança. Poder. Relações.

ABSTRACT

Some of the most explored topics in management and business literature today are leadership and power. Books, articles and reports, largely prescriptive, study under the most varied prisms the characteristics of a leader and how each person can become a leader. Yes, because when one does not become a leader, he is only a leader - a condition imposed by the dichotomy promoted by these studies. That said, the research question guiding this project is: "What are the leadership and power relationships existing in organizations from the perspective of their managers?". So, the general objective of this project was to know the main characteristics of the leadership manifestations present managers of organizations, as well as of established power relations. The research of descriptive character regarding the ends, is classified as qualitative, since it does not use statistical instruments in its process of analysis, which was carried out in an inductive way, and with a semi-structured interview. The analysis of the interviews allowed to conclude, that the leadership approaches that have the paradigm of the hero-leader and, the approaches on the power point to the existence if a culture of power as instrument of attendance of individual interests, are still quite ingrained. The post-heroic view of the leadership phenomenon, the leadership process, the origin of leadership, the definitions of power, control practices, the origin of power, the heroic view of the Leadership.

Key words: Leadership. Power. Relations.

SUMÁRIO

Sumário

INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. Liderança	12
2.1.1 Liderança servidora	14
2.1.2 Liderança situacional	14
2.1.3. Liderança transformacional	17
2.1.4. Liderança dos traços	19
2.1.5. Abordagem contingencial de Fiedler.....	19
2.1.6. Abordagem comportamental	20
2.1.7. Abordagem contingencial do caminho meta	21
2.1.8. Abordagem transacional	22
2.1.9. Abordagem espiritual	23
2.1.10. Abordagem autêntica.....	24
2.2. Poder.....	25
2.2.1. Definição de poder.....	25
2.2.2.1 Poder formal	29
2.2.2.2 Poder pessoal	30
2.2.3.1 Abordagem funcionalista.....	31
2.2.3.2 Abordagem crítica	32
2.2.4.1 O panóptico	33
2.2.4.2 Práticas de controle nas organizações	34
2.3 Relações entre poder e liderança	36
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Pré - análise	39
3.2 Exploração do material.....	40
3.3 Tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação.....	41
3.4 Roteiro para as entrevistas	41
3.5 Relações entre o referencial teórico e o instrumento de coleta de dados	42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1.1 Atribuições do líder	45
4.1.2 Visão pós-heroica sobre o fenômeno da liderança	48

4.1.3 O processo de liderança.....	49
4.1.4 Origem da liderança.....	52
4.1.5 Definições de poder	53
4.1.6 Práticas de controle.....	54
4.1.7 Origem do poder.....	55
4.1.8 Visão heroica do fenômeno da liderança.....	56
4.1.9 Atribuições dos liderados	57
4.2 Relação entre o referencial teórico e as falas dos entrevistados.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	63

INTRODUÇÃO

Alguns dos temas mais explorados nos dias de hoje na literatura sobre gestão e negócios são liderança e o poder. Livros, artigos e reportagens, grande parte de caráter prescritivo, estudam sob os mais variados prismas as características de um líder e como cada pessoa pode se tornar um líder. Sim, pois quando alguém não se torna líder, é apenas um liderado – condição imposta pela dicotomia promovida por estes estudos.

A liderança é exercida por uma única pessoa, e o líder é sempre visto como uma pessoa especial, capaz de conduzir seus liderados a atingir os objetivos e metas da organização, sendo visto como um herói. As histórias de sucesso de empreendedores, largamente divulgadas, constituem exemplos que ilustram a criação deste mito.

Além da liderança, o estudo do poder em seus diversos contextos e conceitos, observando o desenvolvimento dessas relações e sua complexidade, é imprescindível ao bom desempenho das organizações dado que, ao compreender as relações de poder tanto formais quanto informais, confere aos administradores uma referência de comportamento dentro da organização.

Essa referência possibilita que, além de “sobreviver” no ambiente de trabalho, os administradores também possam conduzir uma gestão de excelência tendo em vista que liderança e poder são dois campos altamente subjetivos, portanto, mesmo um estudo detalhado sobre determinada organização no que tange ambos os tópicos, nunca poderá conferir a certeza ao gestor de ter uma organização que possui relações interpessoais que conduzam as organizações à tal nível de desempenho esperado, pois cada organização interage com ambientes únicos tanto interna quanto externamente, sofrendo assim, influências imprevisíveis e imensuráveis mas que mesmo assim podem ser melhor influenciadas em função dos objetivos organizacionais.

Isto posto, a questão de pesquisa que norteia este projeto é: “Quais são as relações de liderança e poder existentes nas organizações sob a perspectiva de seus gestores ?” Assim, o objetivo geral deste projeto foi conhecer as principais características das manifestações de liderança presentes gestores de organizações, bem como das relações de poder estabelecidas.

Os objetivos específicos ou intermediários deste trabalho são: (1) levantamento das diversas abordagens de liderança e poder, constituindo o construto teórico a subsidiar o desenvolvimento da pesquisa; (2) sistematização das características e manifestações de

liderança e relações de poder dos gestores de organizações envolvidos na pesquisa; e (3) identificação de como são desenvolvidas, de fato, as manifestações de liderança e relações de poder nas organizações.

Para o cumprimento dos objetivos deste projeto, foram considerados como objeto da pesquisa de campo, pessoas que desempenham funções gerenciais em organizações públicas e privadas, tendo em vista que, nesta condição, era maior a probabilidade dessas pessoas apresentarem estreita ligação com aspectos inerentes aos fenômenos de liderança e poder, de 4 (quatro) organizações de Caraguatatuba, sendo 2 (dois) com fins lucrativos e 2 (dois) sem fins lucrativos .

A escolha dos entrevistados e da quantidade de entrevistas, se deu com base no critério de conveniência, a partir da rede de contatos do orientador e outros docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Câmpus Caraguatatuba que, contribuíram para a realização do trabalho. Inicialmente, foram contatados cerca de 20 (vinte) potenciais entrevistados, porém, obteve-se retorno positivo de 8 (oito). As entrevistas foram realizadas no período entre os meses de fevereiro e maio do ano corrente, através de reuniões presenciais e, também via rede social.

A pesquisa de caráter descritivo quanto aos fins, classifica-se como qualitativa, pois não utiliza de instrumentos estatísticos no seu processo de análise, que foi realizado de forma indutiva e, com entrevista semi estruturada. Para a análise das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com base em três etapas: (1) Pré-análise; (2) Exploração do material; e (3) Tratamento dos resultados.

Geralmente as empresas têm sistematizadas, somente as estruturas e relações de liderança e poder formais lembrando que, na maioria dos contextos corporativos essas relações burocráticas exercem menos influência sobre o desempenho das organizações do que as estruturas informais, às quais são construídas em um processo de socialização entre os liderados da organização onde, tais relações de liderança e poder se desenvolvem em seus sentidos mais amplos.

O estudo das características e manifestações de liderança, bem como das relações de poder nas organizações, possibilitará uma melhor compreensão do fluxo de influências que percorrem as hierarquias informais das organizações, permitindo assim, que os gestores possam tomar decisões que gerem efeitos mais próximos do esperados, aperfeiçoando a influência dentro da organização para que os objetivos da mesma sejam cumpridos com

eficiência e maior grau de comprometimento, bem como a formação de acervo sobre o tema para subsidiar pesquisas e aplicações futuras em quaisquer contextos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico versará a respeito das abordagens servidora, a teoria dos traços, abordagem situacional, abordagem contingencial de Fiedler, abordagem contingencial do caminho-meta, abordagem transacional, abordagem espiritual e abordagem autêntica, estas que compõem a chamada visão heroica acerca do fenômeno da liderança, bem como a abordagem compartilhada da liderança, sendo esta, constituinte da visão pós-heroica de tal fenômeno.

Abordagens acerca do fenômeno do poder, também serão apresentada, tais como acerca de sua definição, origem formal ou pessoal, vertentes funcionalista e crítica, o modelo panóptico, práticas de controle e as relações entre liderança e poder.

2.1. Liderança

A literatura sobre a temática da liderança, revisada neste trabalho, apresenta uma evolução histórico cronológica dos estudos de liderança, desde o início do século XX, onde, a liderança era considerada crucial no tocante à aplicação dos princípios das organizações, por comunicar metas futuras e visões, com o intuito de promover o esforço dos liderados.

Segundo Wood (2005, p. 77-78 apud Crevani et al. 2010, p.77-78), nessa época o campo de estudo da liderança era centrado na figura do líder, especificamente, suas características, habilidades e ações, criando uma aura de abstração em torno do tema, sob a descrição de um fenômeno que se encontra presente em certos indivíduos que se destacam de seu contexto cultural, constituindo assim, a visão heroica do fenômeno da liderança.

Parry e Bryman (2006, p.78 apud Crevani et al. 2010, p.78), sustentam que, por causa dessa visão heroica sobre o fenômeno da liderança, surgiu uma questão que veio à ser um grande problema para os estudiosos desse campo: o que constitui um líder? Esta questão deu origem à várias escolas teóricas sobre o tema, tais como a abordagem servidora, a teoria dos traços, abordagem situacional, abordagem contingencial de Fiedler, abordagem contingencial do caminho-meta, abordagem transacional, abordagem espiritual e abordagem autêntica.

Conforme descrito anteriormente, várias abordagens sobre o fenômeno da liderança foram desenvolvidas no decorrer do século XX, sendo que, a maior parte dessas abordagens compunham o que já foi citado como a visão heroica, esta que, é centrada na figura do líder, entretanto, outras abordagens foram desenvolvidas com o intuito de diminuir essa influência quase divina do líder no processo de liderança, desconstruindo tal concepção individualista e, constituíram o que conhecemos como a visão pós-heroica do fenômeno da liderança. Sobre essas abordagens, é importante ressaltar a abordagem autêntica, que, marca um ponto de transição entre a visão heroica e a pós-heroica, ao descrever uma relação de amizade verdadeira entre líder e liderado, na qual, durante o transcorrer do processo de liderança, líder e liderado possuem o mesmo nível de autonomia nos processos e, influência mútua, porém ainda apresenta resíduos de um desequilíbrio em favor da concepção individualista. Assim como a abordagem autêntica, a abordagem compartilhada, propõe um distanciamento da concepção individualista, entretanto, com intuito de ir mais além, propondo a desconstrução da visão heroica, concepção tão enraizada na sociedade, principalmente no mundo ocidental.

Segundo Hanson et al. (2005, p.78 apud Crevani et al., 2010, p.78), O'Toole et al. (2002, p.78 apud Crevani et al., 2010, p.78), bem como Pearce (2004, p.78 apud Crevani et al., 2010, p.78), a visão pós-heroica sobre o fenômeno da liderança, tem origem em sua vantagem, esta atribuída ao compartilhamento das funções relativas à liderança, com intuito de diluir a gama de tarefas e situações às quais o líder pode submeter-se, tornando a carga de trabalho inerente à liderança, mais razoável (CREVANI et al. 2010, p.78).

Gronn (2002, apud Crevani et al., 2010, p.81) mostra que, essa visão coletiva sobre a liderança, propõe que tal processo seja desenvolvido através do conceito de co-orientação ou ações concertadas, no qual, através do debate fundamentado, os integrantes da equipe (dotados de autonomia no processo de liderança) complementam as propostas dos demais com intuito de aperfeiçoar as decisões tomadas pela equipe, bem como o conceito de espaço-ação, este que, refere-se à " construção de possibilidades, potencialidades, oportunidades e limitações para a ação individual e coletiva no âmbito cultural local ", ou, contexto organizacional. (CREVANI et al., 2010, p.81).

Para Drath et al. (2008 apud CREVANI et al., p.81), a proposta de desconstrução da concepção individualista da liderança, consiste, no estudo do comportamento do grupo com relação aos conceitos de direção, alinhamento e compromisso, que significam, respectivamente, a coordenação da equipe em relação ao objetivo em comum, o nivelamento

de autonomia entre os integrantes da equipe e, o nivelamento em alta dedicação e comprometimento dos integrantes, para com os objetivos da equipe, onde, segundo Drath et al. (2008 apud CREVANI et al., p.81), há ocorrência da liderança, sob a perspectiva pós-heróica.

2.1.1 Liderança servidora

Em virtude da preocupação ética para com a liderança, nasceu a abordagem servidora que, entende esse fenômeno como o ato de coordenar um grupo de liderados baseando-se nos valores de honestidade, integridade, correta execução dos processos e solidariedade, conforme Van Meter (2012 apud ADRIANO; GODOI, 2014). Para Dion (2012 apud ADRIANO; GODOI, 2014), o foco encontra-se nas pessoas, em prol de um ambiente de trabalho estável e na absoluta confiança em seus serviços.

Segundo Adriano e Godoi (2014), o líder trabalha de modo à servir o liderado, sempre buscando atuar de forma compreensiva frente aos resultados da equipe, intervir de forma mediadora sobre a relação entre os integrantes da equipe e transformadora visto que o subordinado também torna-se líder servidor durante o desenvolvimento de tal processo, abrindo mão da formalidade para estabelecer uma conexão e uma imagem quase que religiosas na visão do liderado na qual o mesmo é convertido à figura do líder.

Nessa abordagem, Adriano e Godoi (2014) ressaltam que o nível de consideração do líder por parte do liderado é muito elevado, dado os benefícios dessa relação de troca que envolve honestidade, respeito, autonomia, confiança e certo nível de afetividade. Entretanto, ainda há críticas relacionadas ao fato dessa abordagem distorcer o conceito de hierarquia, tratando-se de uma visão quase religiosa e alienante do trabalho.

2.1.2 Liderança situacional

Esta abordagem apresenta um líder flexível, capaz de diagnosticar situações e motivar os liderados, com precisão. O líder situacional utiliza métodos diferentes com pessoas diferentes, variando esse métodos em função das necessidades apresentadas por cada liderado e, por cada situação. Para Blanchard et al. (1939, p.49), bem como Adriano e Godoi (2014), liderança situacional é desempenhada através de quatro estilos de liderança: direção e

treinamento, que, compõem a conduta orientadora do líder e, apoio e delegação, que descrevem a conduta de apoio, sendo importante ressaltar que, para esta abordagem do fenômeno da liderança, não há estilo de liderança ideal e, sim, o estilo que melhor se encaixa à determinado contexto.

No tocante à habilidade de diagnosticar situações, Blanchard et al. (1939, p.51), sustentam que o líder situacional deve ser capaz de observar o desempenho passado do liderado, constituindo assim, uma base para mensurar seu nível de desempenho ou desenvolvimento e, assim, adotar o estilo de liderança mais adequado. Os autores destacam que, para se determinar o desempenho do liderado, é necessário examinar sua competência (segundo os autores, é a “função de conhecimento e habilidades adquiridas com educação, treinamento e experiência) para o que se espera dele, bem como seu comprometimento (combinação de confiança - que o liderado tem em si mesmo - e motivação - interesse em executar determinada tarefa) com o que lhe é exposto (BLANCHARD et al., 1939, p.52).

Para Blanchard et al. (1939, p.53), cada estilo de liderança possui um nível de desenvolvimento em paralelo, ou seja, o estilo de liderança de direção é apropriado ao liderado que possui baixa competência e alto comprometimento; já o treinamento, é adequado para o subordinado que possui alguma competência e baixo comprometimento; o estilo de apoio aborda um liderado que possui alta competência, porém, com comprometimento variável e, a delegação, sugere um liderado como alta competência e comprometimento.

O comportamento do líder no tocante à conduta orientadora é, conforme Blanchard et al. (1939, p.34), autocrático, pautado na estrutura, controle e supervisão, sendo importante ressaltar que, essa conduta é composta por direção e treinamento, conforme apresentado no parágrafo anterior. Como estrutura, os autores se referem à determinação dos procedimentos à serem adotados pelo liderado, por parte do líder tendo em vista o baixo nível de comprometimento e de perícia do liderado, na atividade. Por controle, mostram que o líder deve estabelecer metas e prazos com firmeza para garantir o cumprimento da atividade e, por fim, a supervisão consiste, no exame frequente por parte do líder, das atividades em andamento.

Para Blanchard et al. (1939, p.34) conduta de apoio do líder, consistem em apoiar e delegar, através de um comportamento democrático. Neste caso, o líder elogia o liderado de

modo à incentivar o seu potencial que já é claro e está em alto estágio de desenvolvimento, ouve suas opiniões ao compartilhar a tomada de decisão e facilita a integração e o desenvolvimento do liderado, delegando-lhe mais atividades.

Segundo Blanchard et al. (1939, p.33), o primeiro estilo de liderança (direção – conduta orientadora) consistem no fornecimento de instruções específicas e na supervisão rigorosa dos procedimentos à serem realizados. Este estilo, para os autores, consiste em dizer à pessoa “o que, quando, onde e como fazer alguma coisa”, supervisionando a solução do problema e a realização das tarefas. O líder que adota o estilo de direção, apresenta o objetivo e o que espera do liderado, traçando um plano detalhado sobre como a tarefa deve ser realizada, dando-lhe, assim, a solução do problema, tomando as decisões, onde, neste processo, o liderado possui apenas o papel de cumprir com máximo de precisão, as determinações recebidas. Blanchard et al. (1939, p.37) exemplificam esse estilo, utilizando uma possível ordem que um chefe dá à um subordinado sobre o barulho que estão fazendo perto de sua sala, de orientar os demais à conversarem no corredor para não o incomodarem e, depois retornar e relatar como o fez, ilustrando assim, o estabelecimento de um objetivo, o meio para atingi-lo e a supervisão da solução empregada ao problema. Segundo Blanchard et al. (1939, p.42), esse estilo é mais adequado aos iniciantes, sejam em estado de animação com a tarefa, ou desmotivados.

Blanchard et al. (1939, p.33), mostram que, o segundo estilo de liderança, conhecido como treinamento (conduta orientadora), consiste fornecimento de instruções e supervisão, assim como o estilo de direção, descrito anteriormente, porém, no treinamento o líder cede mais espaço para as sugestões do liderado e o incentiva à se desenvolver mais, sempre comentando suas decisões. Já no que diz respeito ao treinamento, Blanchard et al. (1939, p.37) ilustram o estilo, informando o problema (barulho perto da sala do chefe) ao subordinado, sugerindo que o mesmo vá até os demais e peça às pessoas para conversarem no corredor, solicitando alguma sugestão e perguntando se há alguma dúvida sobre o que foi exposto, estabelecendo assim uma comunicação de “mão dupla” (BLANCHARD et al., 1939, p.38), porém, sempre com a tomada de decisão pelo líder. Para Blanchard et al. (1939, p.41), este estilo é apropriado quando existe uma situação de desmotivação dos liderados, geralmente causa pela frustração dos liderados em não conseguirem lidar com uma tarefa que, tinham em baixa conta, ou seja, que esperam que não fosse ser tão difícil de ser concluída.

O estilo de apoio, que compõe a conduta de apoio por parte do líder, significa, para Blanchard et al. (1939, p.33) que o líder facilita a integração e o esforço do liderado, à partir do compartilhamento da tomada de decisões. Segundo Blanchard et al. (1939, p.35), este estilo prioriza a ajuda e minimiza a direção, raramente apresentando a solução do problema, ou seja, pressupõe um nível de desenvolvimento que permite ao líder ouvir sugestões dos liderados e facilitar a interação entre eles, na busca de soluções para os problemas, bem como elogiar para promover confiança e motivação. Para melhor ilustrar esse estilo, Blanchard et al. (1939, p.37) refazem a situação do barulho que incomoda o chefe, alterando o método de solução do problema, para a introdução do problema à um de seus subordinados e o pedido de uma sugestão para tal problemática, evidenciando a conduta democrática do estilo de apoio.

O quarto estilo de liderança, componente da conduta de apoio que o líder pode empregar, é quando, para Blanchard et al. (1939, p.33) , o líder “transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados ”, sendo conhecido como delegação. Tal estilo é melhor exemplificado por Blanchard et al. (1939, p.38), quando na mesma situação problema, o líder informa ao subordinado que o barulho está insuportável e, solicita, a resolução do problema sem oferecer sugestões ou alternativas, apenas delegando-lhe à tarefa. Conforme Blanchard et al. (1939, p.44) a delegação é adequada às pessoas com alto grau de precisão na execução das tarefas, competentes e interessadas.

As principais críticas relacionadas à liderança situacional apontam que a mesma surgiu através de uma interpretação equivocada da abordagem comportamental quanto às suas finalidades, baixo nível de autonomia dos liderados e que possui baixa validação empírica dos seus construtos (ADRIANO; GODOI, 2014).

2.1.3. Liderança transformacional

Surge na década de 90, como aperfeiçoamento da abordagem transacional, a concepção transformacional da liderança, esta que é baseada nas diversas formas de influência recíprocas entre líder e liderado, no qual o primeiro promove o desenvolvimento pessoal dos que estão à sua volta e, o último se envolve e motiva pela figura do líder e seus benefícios resultados do manuseio de conceitos como carisma ou influência idealizada, motivação

inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada, provenientes da pessoa que o lidera e exercendo influência dependente do direcionamento do líder (ADRIANO; GODOI, 2014); (BERGAMINI, 2009).

Essas influências exercida pelo líder e da qual o liderado se utiliza para o bom andamento da equipe, giram em torno de quatro variáveis principais cuja a primeira delas é o carisma ou influência idealizada ao qual Bergamini (2012), descreve como " o fator a partir do qual os líderes são admirados, respeitados e dignos de confiança, sendo vistos de forma idealizada". Os líderes transformacionais despertam nos seguidores fortes sentimentos dos que se identificam com a pessoa dele.

A segunda importante variável com que os líderes transformacionais tratam, é a motivação inspiradora, definida por Bergamini (2012) no momento em que o ambiente de trabalho encontra-se tenso onde o líder surge promovendo a capacidade de seus seguidores, fornecendo soluções inovadoras para os problemas e institucionalizando novos recursos de maneira inédita (BERGAMINI, 2012).

Apresentando-se como um diferencial da liderança transformacional em relação à abordagem transacional, a consideração individualizada diz respeito à atitude do líder de observar, compreender e trabalhar de forma oportuna o comportamento do liderado, visando o desenvolvimento pessoal do mesmo (BERGAMINI, 2012).

A última variável é denominada estimulação intelectual que, tange às ideias e valores dos seguidores na qual o líder propicia ao liderado um ambiente livre para que o mesmo possa opinar quanto à prática do processo (BERGAMINI, 2012).

Essa abordagem do fenômeno da liderança é criticada por diversos ângulos e um deles é o excesso de influência do líder no interior da consciência de seu liderado. Outra questão levantada, é sobre o excesso de foco na relação de troca, bem como ausência de esclarecimento no tocante ao comportamento transformacional por falta de sistematização e conceituação nesse aspecto, a especificação insuficiente de variáveis situacionais, tendência à construção de um líder herói, algo que pode ser perigoso visto que os seguidores podem criar grande expectativa na figura do líder e não serem correspondidos e que nenhum líder pode ser completamente bem sucedido em inúmeros e variados contextos (ADRIANO; GODOI, 2014).

2.1.4. Liderança dos traços

Trata-se de uma abordagem rudimentar que apresenta a conclusão do estudo feito pelo pesquisador da liderança Stogdill (1948 apud ADRIANO; GODOI, 2014) de um compilado de constructos realizados entre os anos de 1904 e 1948 sobre o fenômeno da liderança baseada detecção de padrões de personalidade típicos de diferentes líderes e consequente reprodução desses traços na crença em sua tida como eficaz, aplicabilidade.

Bryman (1992 apud ADRIANO; GODOI, 2014) ainda aponta a existência de três grupos de traços principais sendo traços físicos, tais como peso, altura, aparência pessoal, idade e outros; cognitivos que se referem à inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; e o terceiro grupo que é composto por fatores psicológicos como moderação, extroversão, introversão, dominância e ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Adriano e Godoi (2014), bem como Bergamini (2009), mostram, que devido ao seu caráter pioneiro e primitivo, críticas consideráveis foram levantadas tais como a constatação de que os traços tidos como pertencentes ao gênio da liderança, também podem ser encontrados em pessoas que não são líderes e, por rotular o líder como único agente modificador e condutor à uma realidade, não levando em conta fatores comportamentais e situacionais inerentes aos liderados.

2.1.5. Abordagem contingencial de Fiedler

Esse modelo proposto por Fiedler (1967) (apud BERGAMINI, 2009), diz que o desempenho eficaz da liderança depende do grau de adequação do estilo do líder, bem como seu controle da situação (ROBBINS, 2005). Bergamini (2009) (apud FIEDLER, 1967) chegou à essas conclusões após analisar os resultados do questionário elaborado por ele mesmo e denominado Least Preferred Co-worker no qual também pode identificar dois estilos de liderança, um orientado para a tarefa e outro para o relacionamento.

Segundo Bergamini (2009) (apud FIEDLER, 1967), analisando o tratamento da pessoa nas descrições, é possível identificar seu estilo de liderança dado que, se a forma de descrição for desprovida de respeito e tocante à descrição da pessoa que menos gosta, essa pessoa possui baixo índice LPC, então seu estilo de liderança é considerado mais orientado para a

tarefa do que para relações sociais.

Depois que o estilo de liderança é definido, surge a necessidade de determinar a situação. Para tanto, Robbins (2005) descreve três principais variáveis, o aspecto da relação entre líder e liderado, a estrutura da tarefa e o poder da posição que possibilitam uma precisa compreensão do contexto onde aquele líder está inserido.

Para Robbins (2005), a relação entre líder e liderado engloba o grau de confiança, credibilidade e respeito que os liderados têm para com o seu líder; a estrutura da tarefa refere-se ao grau de esclarecimento do líder quanto aos procedimentos à serem realizados pelos liderados; e o poder da posição descreve a autonomia do líder no sentido de poder mudar planos, contratar, demitir, entre outras coisas.

Segundo Robbins (2005), o balanço geral da abordagem de Fiedler é positivo, entretanto, com algumas considerações tais como a instabilidade dos resultados e a subjetividade da lógica que norteia o questionário LPC. Além disso, variáveis contingenciais como a relação entre líder e liderado apresentando um elevado nível de complexidade no que tange à sua avaliação na prática.

2.1.6. Abordagem comportamental

Após a constatação da inviabilidade da liderança baseada em traços inatos de personalidade, a abordagem comportamental redireciona na década de 40, o foco dos estudos da área, de “como ser” para “o que fazer”, ou seja, essa óptica da pesquisa engloba teorias baseadas nas atitudes gerais que o líder deverá efetivar para conduzir seus liderados, estabelecendo a crença na produção de líderes ao invés de se preocupar em registrar características inatas (BERGAMINI, 2009).

Segundo Robbins (2005), os estudos da Universidade Estadual de Ohio deram origem à duas maneiras de liderar, uma voltada para a realização de procedimentos e objetivos que apresenta uma dimensão frígida no trato para com os liderados, denominada estrutura de iniciação ou estrutura iniciante, bem como uma segunda forma orientada à coesão do grupo no aspecto social na qual o líder preocupa-se com o bem estar e o tratamento igualitário entre seus liderados.

No tocante à concepção da influência do liderado no processo decisório, existe dualidade e nítida dificuldade para definir se essa influência existe ou não, dado que, em

linhas gerais a abordagem comportamental da liderança trata somente das atitudes do líder no exercício da liderança, entretanto, mais especificamente, suas teorias abordam os conceitos de liderança autocrática esta que inicialmente constrói sentido à concepção de tal abordagem quando se refere à um líder ativo que controla um grupo do grupo nas decisões, concedendo-lhes autonomia e colocando-se em semelhança ao grupo (ADRIANO e GODOI, 2014). Não obstante, essa abordagem ainda apresenta deficiências devido ao fato de não considerar o ambiente socioeconômico onde o líder atua e, a percepção dos liderados frente ao método adotado (BERGAMINI, 2009).

2.1.7. Abordagem contingencial do caminho meta

A teoria do caminho e meta, também denominada por Bergamini (2009), como caminho objetivo ou *pathgoal*, é uma das teorias contingenciais criada por Robert House que “extrai elementos da pesquisa da Universidade Estadual de Ohio sobre estrutura de iniciação e consideração” (ROBBINS, 2005) e, utiliza essa nomenclatura devido à postura do líder em esclarecer os objetivos organizacionais e criar os caminhos apropriados para alcançá-los (ADRIANO e GODOI, 2014). Essa abordagem descreve quatro tipos de comportamento do líder cujos quais são diretivo, apoiador, participativo e orientado para a conquista e, é inconclusiva quanto ao comportamento do liderado assim como na abordagem comportamental.

Segundo Adriano e Godoi (2014), nessa abordagem o líder adotam os quatro tipos de comportamentos mencionados anteriormente de forma alternada em função do contexto preocupando-se sempre em facilitar os procedimentos realizados pelos subordinados e alterando suas percepções quanto ao significado trazido ao atingir os objetivos empresariais, sendo assim, quando existe pouca competência técnica por parte do liderado, o líder adota uma postura diretiva onde esclarece os objetivos e fornece instruções detalhadas para o correto cumprimento das tarefas (ROBBINS, 2005). Já o comportamento apoiador visa garantir o bem estar pessoal do liderado uma vez que “demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados” (ROBBINS, 2005). Em contextos onde existe centro de controle, experiência e capacidade percebida por parte da equipe, o líder é mais participativo ao considerar as opiniões dos membros de seu grupo. A última maneira de comportar-se citada pelos defensores da teoria do caminho e meta, é a orientação para a conquista na qual o

líder apresenta metas desafiadoras aos seus subordinados esperando que eles desempenhem o máximo de si, onde variáveis contingenciais como a estrutura da tarefa, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho, são consideradas (ROBBINS, 2005).

Atualmente, a abordagem contingencial do caminho e meta é uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança segundo (ROBBINS, 2005), entretanto, recebeu críticas à respeito de sua baixa sustentação teórica e validação empírica, bem como por sempre partir do pressuposto de que a incerteza é sempre uma contingência desagradável, acreditar que as expectativas dos liderados aumentarão na medida em que o líder especificar os papéis a serem cumpridos e, por fim, desconsiderar a influência do liderado no desempenho do líder (ADRIANO; GODOI, 2014).

2.1.8. Abordagem transacional

Essa abordagem do fenômeno da liderança criada por Hollander (1964 apud ADRIANO; GODOI, 2014), possui como sendo seu maior expoente, a teoria das trocas onde a relação entre líder e liderado é calculista baseada na troca entre recompensas e comprometimento com a causa organizacional (ADRIANO; GODOI, 2014). A teoria das trocas defende a ideia de que o grupo se comprometerá com os objetivos organizacionais quando o líder oferecer recompensas como promoções, aumentos salariais, autonomia e liberalidade no uso do tempo, atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas; prêmios por desempenho, como o "diploma do melhor funcionário do mês", ou uma participação nos resultados e patrocínio de programas de treinamento, descartando incentivos de natureza psicossocial por acreditar que as vantagens relacionadas ao exercício da função, bem como recompensas monetárias são mais do que suficientes para motivar os liderados, estabelecendo assim uma frígida relação de troca entre o líder e seus subordinados (MAXIMIANO, 2007).

Para Hollander (1964 apud ADRIANO; GODOI, 2014), o líder transacional atua em vários setores empresariais desempenhando diversos papéis mas a essência do exercício de sua liderança consiste em três premissas fundamentais que são respectivamente, a "competência percebida pelo indivíduo em termos de uma tarefa específica do grupo num dado momento"; "a conformidade do indivíduo a procedimentos já convencionados, que é aquilo que ele faz ao demonstrar sua identificação com o grupo" e, "as características

personais e o atributo percebidos como valorizados em benefício dos recebedores" (HOLLANDER, 1964 apud ADRIANO; GODOI, 2014).

2.1.9. Abordagem espiritual

Devido aos grandes escândalos de natureza ética no mundo empresarial em meados de 2000 como por exemplo os casos de Enron, Worldcom e Martha Stewart, surge um maior apelo para o desenvolvimento de abordagens mais éticas e zelosas no tocante aos meios pelos quais as organizações atingem seus objetivos, sobre o fenômeno da liderança e, uma delas, é a liderança espiritual (ADRIANO; GODOI, 2014).

Apresentando-se como a abordagem que mais adentrou ao solo da subjetividade humana, a liderança espiritual é exercida por meio de comportamentos e valores que motivam e criam o sentimento de pertencimento ao grupo, sendo o último a causa da satisfação do liderado segundo Adriano e Godoi (2014), bem como o sentimento de agente transformador da sociedade em que está inserido, por todas as partes envolvidas no processo de liderança (FREIRE, 2011).

Nesta abordagem, o líder acompanha e encoraja o processo de evolução do liderado no sentido de disseminar os valores e princípios norteadores da organização como sendo aqueles que dão sentido à vida daquele subordinado, podendo assim extrair o ápice do seu comprometimento com a causa organizacional, ou seja, a empresa deixa de oferecer recompensas monetárias para oferecer um significado àquilo que ele faz e poder colher o retorno de uma mão de obra verdadeiramente qualificada, no sentido de que este colaborador levará mais a sério os procedimentos e metas da empresa por entender que ela faz parte da sua vida e do seu interior (BERGAMINI, 2009).

As principais críticas relacionadas à essa abordagem da liderança refere-se, segundo Adriano e Godoi (2014) ao fato de que esta sugere a possibilidade de se quantificar os valores, sentimentos e a espiritualidade humana, dado o seu caráter de conexão entre valores e resultados, bem como seu excesso de métodos para quantificar esses valores (ADRIANO; GODOI, 2014).

2.1.10. Abordagem autêntica

Outra abordagem que também se preocupa com o aspecto ético do exercício da liderança, é a abordagem autêntica que apresenta um líder que consegue expor sua verdadeira essência e um liderado que possui mais segurança para desempenhar suas atividades, dado o ambiente ético que essa abordagem propõe, bem como variáveis relacionadas ao caráter humano.

Segundo Besen (2014 apud ADRIANO; GODOI, 2014) o líder autêntico é aquele que se identifica e auto aceita a verdadeira essência de seu “eu” e transmite ao liderado esses valores descobertos de modo à inspirar o seu liderado à adicionar performance no seu trabalho, bem como estabelece uma relação de amizade verdadeira para com os subordinados, colocando-se em posição de igualdade em relação aos mesmos, eliminando assim, o conceito de hierarquia e, constituindo um processo de interação social baseada nos valores de confiança, esperança, otimismo e resiliência.

Essa abordagem recebeu críticas como a falta de base empírica em seus construtos e, por supostamente comprometer a privacidade de líder e liderado no tocante à subjetividade tendo em vista que, o processo envolve o comprometimento total da díade líder – liderado, sendo englobados pelos interesses organizacionais (ADRIANO; GODOI, 2014).

2.1.11. Liderança compartilhada

Até o presente momento foram trabalhadas visões heroicas do fenômeno da liderança, posto que, esta é orientada para o desenvolvimento de uma liderança individual voltada para a figura do líder, entretanto, Crevani et al. (2007) propõem uma liderança como processos, práticas e interações entre os membros das organizações, constituindo uma visão pós-heroica na abordagem compartilhada que, sugere o descarte de um possível integrante da equipe que se destaca entre os demais, dando início ao processo de liderança na visão heroica, para assumir a responsabilidade de um modelo baseado em equipes de alta performance que constroem o fenômeno da liderança, com base na autonomia que cada integrante da equipe possui.

Segundo Adriano e Godoi (2014), essa abordagem faz com que o liderado transcenda dessa condição para a posição de co - participante do processo de liderança, visto que possui

autonomia para a tomada de decisão, contribuição criativa e aprendizado, praticamente eliminando a figura clássica do subordinado que não é dotado das mesmas competências técnicas, conceituais e interpessoais de seu líder, sendo fadado ao cumprimento de ordens disparadas pelo último.

Para o referido autor, essa abordagem é criticada por supostamente ocultar as realizações do líder por parte dos resultados construídos e apresentados pelas equipes e, pela possibilidade de não existir mais líder devido ao fato que o alto nível de participação dos grupo no processo de liderança, faça com que todos os integrantes se tornem líderes em potencial (ADRIANO; GODOI, 2014).

2.2. Poder

2.2.1. Definição de poder

Assim como no estudo da liderança, definir adequadamente o poder têm sido uma tarefa muito complexa para os estudiosos dessas áreas devido ao fato de surgirem vários contextos que influenciam o processo de definição. Não obstante, alguns autores tentaram definir o poder, como Hindess (apud Chanlat, 2013) ao dizer que o poder não se resume à uma mera ferramenta de persuasão que pode ou não ser usada, mas sim como um artifício fundamental e indispensável para se obter a mobilização de recursos e para se atingir objetivos estabelecidos. Constitui-se, portanto, como uma definição restrita à visão do poder como necessidade para que as atividades humanas possam ter andamento, excluindo-se a possibilidade de que tais atividades possam ser desenvolvidas por motivações intrínsecas aos indivíduos (HINDESS apud CHANLAT, 2013, p.65).

Deustch (apud Faria, 2004) se aproxima da definição de Hindess (apud Chanlat, 2013), propondo uma definição mais ampla, ao dizer que o poder é ilustrado na capacidade do indivíduo de configurar o ambiente em que atua em função de sua estrutura de raciocínio interna. Este autor também apresenta a visão do poder como um dos componentes do exercício da política e não como sua essência ou estrutura principal, usado em casos emergenciais nos quais a influência, hábito e coordenação voluntária tenham falhado ou foram classificadas como inadequados aos objetivos propostos (DEUTSCH apud FARIA,

2004, p.108).

É importante lembrar que Deustch (apud Faria, 2004) entende por influência o efeito de mobilização causado por um indivíduo do grupo sobre os demais integrantes deste e de outros grupos da organização. Este autor também relaciona o hábito às práticas comumente realizadas no tocante à mobilização dos recursos organizacionais, e a coordenação voluntária refere-se à mobilização natural que parte de cada integrante da equipe. Nota-se, nesta definição apresentada por Deustch (apud Faria, 2004), que a mobilização para o poder pode ser inerente aos indivíduos, sem haver necessariamente uma influência “externa” - situação ignorada por Hindess (apud Chanlat, 2013) em sua tentativa de definir o poder (DEUTSCH apud FARIA, 2004, p.108).

Assim como Hindess (apud Chanlat, 2013), Parsons (apud Faria, 2004) também propõe uma definição limitada ao sugerir que o poder é apenas uma capacidade de garantir o cumprimento de obrigações em dado sistema coletivo, devido ao fato de ignorar o exercício do poder em contrapartida ao poder oriundo do indivíduo, classe ou unidade dominante (PARSONS apud FARIA, 2004, p.109).

Segundo Faria (2004), o poder é a “capacidade de suportar as exigências da vida, de preservar a liberdade de ação e de efetuar mudanças”, apresentando uma definição com enfoque defensivo do poder, dado que, ao dizer que o poder é capacidade de suportar, propõe a ideia de resistência. Outra variação nesta definição de Faria (2004) é o uso do poder para preservar a liberdade, ou seja, manter o “*status quo*”, seja ele de liberdade ou qualquer outra configuração do ambiente e não apenas para a mobilização de recursos em prol de um objetivo organizacional, como descrevem Hindess (apud Chanlat, 2013), Deustch (apud Faria, 2004) e Parsons (apud Faria, 2004) em suas proposições (FARIA, 2004, p.112).

Ainda sobre a definição de poder, Motta e Vasconcelos (2010) apontam quatro aspectos, a saber: (1) alienação econômica; (2) psicológico; (3) político; e (4) ético e moral.

O poder como sendo um fenômeno de alienação econômica é uma proposição que apresenta a perspectiva marxista da abordagem sobre o poder.

O poder como aspecto psicológico é colocado como a capacidade de imprimir a dependência, projeções e introjeções, bem como a formação de sistemas de defesa

sofisticados baseados no comportamento e no condicionamento de aspectos psicológicos inerentes ao ser humano (MOTTA;VASCONCELOS, 2010).

O poder como fenômeno político relaciona-se à imposição do controle e mobilização no trabalho, o que remonta a proposição de Deustch (apud Faria, 2004) sobre o poder como sendo uma das ferramentas para o exercício da política.

O último aspecto apontado por Motta e Vasconcelos (2010) é o poder como apropriador de significado e valores, acrescentando a questão ética e moral de tal fenômeno, ou seja, o poder como licitador de ações e práticas de quaisquer naturezas. Neste aspecto pode ser, –é notado o utilitarismo, assim como na visão de Deustch (apud Faria, 2004) dado que nesta última definição, o poder é colocado como um instrumento que pode legalizar práticas de interesses tanto individuais como coletivos constituindo assim, uma visão pragmática e oportunista do poder (MOTTA;VASCONCELOS, 2010, p. 352).

Assim com Hindess, a definição apresentada por Chanlat (2013) que, propõe o poder como sendo “[...] uma “capacidade” fundamentada sobre o controle de recursos [...]”, mostra a limitação da visão unilateral do fenômeno do poder ao ignorar as contrapartidas de tal fenômeno que, são tocadas por Crevani et al. (2007), porém, Chanlat é o primeiro a enfatizar o caráter burocrático e funcionalista do poder ao se referir ao mesmo como uma capacidade “fundamentada” que, veremos a seguir no enfoque burocrático do fenômeno do poder, dentro a corrente funcionalista do tema (CHANLAT, 2013, p. 50); (CREVANI, Lucia; LINDGREN, Monica; PACKENDORFF, Johann, 2007).

Friedberg *apud* Faria (2004, p.118) defini o poder como sendo uma troca desequilibrada de possibilidades de ação entre atores individuais e coletivos, propondo uma visão ditatorial do exercício do poder dado que apresenta a ideia de injustiça e dominação ao dizer que o poder é “troca desequilibrada” em um ambiente dominado por jogos de interesses, muito bem demonstrado por Faria em sua obra “Economia política do poder” (FRIEDBERG *apud* FARIA, 2004, p.118).

Friedberg (*apud* FARIA, 2004, p.119) aprofunda sua definição ao se referir ao poder como capacidade de um indivíduo estabelecer processos de troca duráveis e favoráveis à si, explorando constrangimentos e oportunidades contingenciais de modo à atender seus próprios interesses, ou seja, é o ato de negociar formas de comportamento entre os participantes da

troca para atender interesses recíprocos, porém, nem sempre justos e, na maioria das vezes com ganhos desproporcionais e consideravelmente favoráveis à parte dominante da negociação (FRIEDBERG apud FARIA, 2004, p.119).

Segundo Poulantzas *apud* Faria (2004, p.125), o poder é uma “capacidade de uma classe social de realizar seus objetivos específicos”, sem levantar nenhum apontamento no que se refere às contrapartidas do exercício do poder, comentadas por Deustch ou, às medidas de ganhos no que tange aos processos de troca, geralmente efetuados por uma parte dominante e outra dominada como descreve Friedberg mas apresentada uma visão estratificada sobre o poder ao dizer que tal fenômeno não possui origem na organização como um todo mas em camadas sociais existentes dentro da organização (POULANTZAS apud FARIA, 2004, p. 125).

Para Enriquez (apud Faria, 2004, p.126), o poder é uma relação de caráter sagrado e de tipo assimétrico que é ilustrada numa relação em que um grupo dominante e dotado de meios legítimos para o exercício do poder, o exerce sobre um grupo que responde com consentimento à essas imposições. Assim como algumas definições apresentadas anteriormente, essa definição é limitada em dois aspectos, tais como não levantar nenhum apontamento no que se refere às contrapartidas do exercício do poder, comentadas por Deustch ou, às medidas de ganhos no que tange aos processos de troca, geralmente efetuados por uma parte dominante e outra dominada como descreve Friedberg (ENRIQUEZ apud FARIA, 2004, p.126).

Pagès et al. (apud Faria, 2004), veem o poder como uma ferramenta de mediação das contradições sociais, apresentando uma definição de caráter atenuante em relação às definições estudadas até este ponto. Segundo os autores, o poder não deve ser visto do ponto de vista das instituições mas sim das organizações, em seus aspectos políticos, econômicos, ideológicos e psicológicos, no sentido de usá-lo para atender anseios nesses aspectos e, a pessoa detentora do poder, apresenta um comportamento de mediação entre os interesses inconscientes dos trabalhadores e a organização (PAGÈS *et al.* apud FARIA, 2004, p.126).

Faria (2004) apresenta uma postura contraditória ao definir o poder nesse momento como uma capacidade da organização como um todo, submeter os indivíduos ao seu domínio visando uma lógica pautada no lucro e na expansão, destacando que o poder não se concentra

nas relações interpessoais inerentes às hierarquias que compõem as organizações visto que já o definiu como uma capacidade de suportar as exigências da vida e promover mudanças (FARIA, 2004, p.127).

Faria (2004) também mostra a contrapartida do exercício do poder ao dizer que assim como a classe social dominante exerce articulações para concretizar seus interesses, a classe alvo de dominação também é capaz de arquitetar processos de troca de favores para resistir ou ao menos atenuar as ações da parte dominadora e, que isso pode ocorrer em qualquer nível estrutural de uma organização (FARIA, 2004, p.141).

2.2.2. Origem do poder

2.2.2.1 Poder formal

Tanto quanto compreender o poder e seus desdobramentos, é de suma importância compreender como se forma tal fenômeno e, sendo assim, este tópico se propõe a descrever o que muitos estudiosos encontraram sobre o que tange à origem do poder.

Para Motta e Vasconcelos (2010), o poder é oriundo das estruturas hierárquicas e normas de procedimentos impostas pela organização que, induzem os atores sociais à agirem de modo à esquivar-se de condutas burocráticas que não os levem a atingir seus interesses pessoais, contribuindo assim para que estimulem indiretamente a criação de relações e jogos de poder dentro da organização ressaltando que, os atores sociais podem ou não colaborar com a estrutura estabelecida, ou seja, as estruturas e procedimentos não determinam o comportamento das partes subordinadas, porém, induzem condutas que tentem adaptar interesses individuais ou de uma classe dominante de maneira a agir em discordância para com as estruturas e procedimentos legítimos da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p.354).

Motta e Vasconcelos (2010) ainda apontam a distribuição desigual de recursos dentro de uma organização, como sendo um dos fatores determinantes para constituir relações de poder lembrando que, principalmente se tratando de recursos tecnológicos, materiais e intelectuais, podem ocorrer conflitos muito graves dentro de uma organização, bem como

dominações expressivas das classes ou unidades detentoras de maiores recursos dado que essas classes ou unidades podem ou não colaborar com o que é proposto em caráter de legitimidade pela organização, influenciando os rumos do sistema organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p.354-355).

Chanlat (2013, p.50) vai mais além ao propor não só a origem do poder como o fazem Motta e Vasconcelos, mas a origem de teorias da contingência e da dependência de recursos nas organizações que, entende originar-se da díade poder e autoridade esta que, é sustentada pela legitimidade da organização, ou seja, as desigualdades existentes nas relações de poder e autoridade dentro das organizações, dão origem às desigualdades na distribuição e, conseqüentemente, distribuição de recursos e contingências (CHANLAT, 2013, p. 50).

2.2.2.2 Poder pessoal

Ao que propõe Chanlat (2013), Faria (2004) proporciona um detalhamento. Para ele o processo de interação proposto, possui duas origens que são a pertinência das possibilidades de ação de cada participante para solucionar, controlar ou gerir problemas e a liberdade ou o que chama de “zona de autonomia” de que cada participante dispõe para com os outros participantes e que determina previamente seu comportamento perante cada uma das partes em que interagir referindo-se, respectivamente, à função reguladora e determinante que as possibilidades de ação, ou seja, alternativas que o ator social proposto por Motta e Vasconcelos possui para ponderar sobre qual será realmente sua ação e, a liberdade que cada ator social possui para com cada participante que determinará seu comportamento e, conseqüentemente, o resultado de sua empreitada para promover seus interesses (FARIA, 2004, p.119).

Em sua tentativa de conciliar uma relação entre as fontes do poder e os instrumentos pelos quais é exercido, Galbraith (1986) *apud* Faria (2004, p.123), coloca que o poder advém da personalidade do indivíduo, da propriedade e da organização. O indivíduo que possua a personalidade que influencie os demais participantes, seja de maneira positiva ou negativa, terá o poder em maior concentração assim como o ator social que deter o maior número de propriedades de quaisquer natureza, o que remonta aos principais recursos das organizações propostos por Motta e Vasconcelos, que são os materiais, tecnológicos e intelectuais e, por fim, a organização em si possui poder para a mobilização de recursos em prol de suas causas

pré-determinadas.

2.2.3. Abordagens do fenômeno do poder

Conforme Hardy e Clegg (2001), os todos os estudos sobre o fenomeno do poder tiveram como produto, duas abordagens nas quais observa-se a orientação do poder como a influencia das estrutura administrativas dominantes no âmbito empresarial que, ficou conhecida como abordagem funcionalista e, a segunda, caracteriza pela orientação do poder como força opositora à primeira, denominada abordagem crítica. As duas próximas seções, trataram dessas abordagens com maior profundidade, necessária à compreensão dos conceitos que trabalham.

2.2.3.1 Abordagem funcionalista

A primeira vertente sobre estudos realizados acerca do fenômeno do poder, toca no aspecto gerencialista de sua articulação conforme Hardy e Clegg (2001). Nesse sentido, a abordagem funcionalista sobre o poder, é tida como um conjunto de articulações realizadas pelos grupos dominantes de uma organização, legitimadas pela afirmação de que o domínio, bem como seus mecanismos de controle, se fazem necessários tendo em vista que são utilizados em prol dos objetivos organizacionais.

Hardy e Clegg (2001), explicam que, o efeito gerado por essa velha máxima da cultura gerencialista está enraizado de tal forma nas organizações. que os estudiosos do poder raramente desenvolvem trabalhos que tentam desconstruir essa visão de que os objetivos organizacionais justificam toda a forma de controle exercida por uma elite sobre o demais integrantes de uma organização que, muitas vezes, transcende o campo do uso e se instala no campo do abuso.

Orientada à coordenação de ações coletivas, essa abordagem têm como principais características, o pragmatismo, no tocante à realização de ações convenientes (tanto formalmente quanto informalmente) à resolução de questões inerentes ao cotidiano organizacional e o utilitarismo, que, diz respeito ao uso do poder no que tange à imposição dos interesses da classe dominante sobre questões que abrangem todas as classes

organizacionais, visto que a figura organizacional que melhor ilustra essa abordagem, é a do gerente empresarial, um personagem que utiliza de todos os recursos que estão à sua disposição, para fazer com que seus subordinados correspondam aos interesses organizacionais e, não raramente, aos seus interesses pessoais, ilustrando assim, o trocadilho utilizado por Hardy e Clegg (2001): “[...] um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso, mas também ao abuso [...]”.

Segundo Hardy e Clegg (2001), a visão funcionalista entende o poder, como a resistência ilegítima dos subordinados em corresponderem aos interesses organizacionais que, são de natureza funcional e legitimados pelos acordos trabalhistas entre liderados e seus superiores, destacando que, as estruturas organizacionais tidas por Weber e Marx como estruturas de dominação, na verdade são estruturas de autoridade formal que existem para que os objetivos organizacionais, legítimos, possam ser atingidos.

2.2.3.2 Abordagem crítica

Essa abordagem, liderada por Weber e Marx, faz oposição à orientação funcionalista por afirmar que as estruturas organizacionais são estruturas de dominação e exploração e, não de coordenação (HARDY; CLEGG, 2001, p.262).

Segundo Hardy e Clegg (2001), Weber e Marx classificaram como ilegítimas as estruturas de poder nas organizações, devido ao fato de que essas estruturas atribuem poder de maneira desigual e muitas vezes inadequada, ao passo que contradizem uma das funções da administração que tange à coordenação, estabelecendo ao invés disso, um ambiente de dominação que tende à constituição de um solo infértil no tocante à produtividade da organização, dado que os integrantes da organização, agem em função da estrutura estabelecida e à disponibilidade de recursos, conforme Marx ao descrever a origem do poder nas organizações.

O ponto crítico dessa abordagem, consiste no fato de que esse tipo de organização permitia a imposição de interesses pessoais e até mesmo organizacionais específicos de alguns grupos que, geralmente, representavam uma minoria em relação aos demais integrantes da instituição que eram dominados pelo controle dos recursos, imposto pelas classes dominantes, gerando assim, o conflito de classes tão desenvolvido por Marx em sua obra. Do

ponto de vista da abordagem crítica, conforme iniciado no primeiro parágrafo deste texto, a estrutura de poder adequada em larga escala pelos teóricos do *management* e pelas organizações, é estabelecida através da imposição de um estado de dominação, enquanto que qualquer grupo da organização que encontra-se fora dessa condição dominante, é tido como um grupo de resistência ao poder (HARDY; CLEGG, 2001, p.262).

2.2.4 Poder e controle

O termos “poder” e “controle” referem-se, respectivamente, à influencia e forma com que o poder se materializa, posto que, geralmente se confundem na concepção das pessoas, porém, às próximas seções tratarão com maior profundidade, de modo à melhor distinguir os dois termos e possibilitar melhor aproveitamento do referido trabalho, ao leitor.

2.2.4.1 O panóptico

Segundo Bentham (2008), o termo panóptico descreve um sistema penitenciário cuja capacidade de vigilância é perfeita em sua concepção arquitetônica, segurança física, possibilidades de controle e experimentos, conforme também salientadas por Foucault em *Vigiar e Punir: nascimento da prisão* (1987, p.219-250).

A estrutura física do panóptico ou pan-óptico, é ilustrada por Foucault (1987) como uma prisão em formato circular, com as celas dispostas da periferia até o centro, onde se encerram em uma torre em que situa-se o indivíduo que realiza o monitoramento dos prisioneiros. Os prisioneiros não possuem nenhum contato com o mundo exterior e, principalmente entre si, propositalmente, para que não possam organizar complôs, rebeliões ou quaisquer tipos de manifestações que possam comprometer a integridade da estrutura panóptica, estando constantemente expostos ao monitoramento da torre central. Nesse sistema, os prisioneiros são informados de que estão sob constante e direta vigilância, de modo à sentirem-se completamente dissuadidos à resistirem ao cárcere.

Foucault (1987, p.222) destaca que, o prisioneiros são tratados e conduzidos de maneira individual para garantir um ambiente absolutamente sem comunicação audiovisual

entre si, havendo apenas o monitoramento do ocupante da torre, este que, é o único indivíduo geometricamente capaz de observar os prisioneiros.

Além disso, Bentham (apud FOUCAULT, 1987), mostra que o sistema penitenciário baseado nos moldes do panoptismo, é tão eficiente quanto simples, ao comentar que qualquer pessoa pode ocupar a posição de monitoramento na torre central da prisão, dado que a configuração geométrica do ambiente garante o estado de cárcere absoluto em que não há necessidade de carcereiros, guardas ou qualquer outro tipo de mecanismo de controle, além da torre central descrita anteriormente.

Foucault (1987, p.219-250) vai além, ao idealizar uma sociedade de controle utópica sob a égide do sistema panóptico demonstrando, em sua concepção, que o panoptismo pode transcender as fronteiras da prisão e se aplicar à toda a sociedade de modo à constituir um estado de controle social perfeito em sua segurança e vigilância. Foucault (1987, p.219-250) também explica que em uma sociedade panóptica, os mecanismos de controle são adaptados à esse contexto e, se apresentam de maneira mais penetrante do que dentro dos limites penitenciários dado que, o panoptismo inerente à toda a sociedade, incumbi todos os cidadãos sob a condição de vigilantes, ou seja, dessa forma o sistema de vigilância se aperfeiçoa ao contar com o olhar dos pais sobre o comportamento dos filhos e, estes por sua vez, demonstram às instituições governamentais, geralmente nas escolas, o comportamento e todas as práticas de suas famílias, garantindo assim, uma vigilância contundente em cada unidade social.

2.2.4.2 Práticas de controle nas organizações

Para Silveira (2005, p.61-66), as práticas de controle nas organizações, são produtos de um processo evolutivo dos mecanismos de controle inerentes à toda a sociedade, destacando que o controle era constituído em práticas punitivas de caráter exemplar e, evoluiu, para um desempenho mais sutil cujo caráter era preventivo, pautado na ideia de consciência da punição que, foi fortemente aderida pelas organizações e se mantém até os dias atuais.

Faria (2004, p. 62-63) se aprofunda nesse novo processo de controle que, agora se encontra predominante nas organizações e propõe uma divisão desse processo dentro das

organizações, em três fases que descrevem o aumento progressivo do controle gerencial sobre o chão da fábrica, iniciado pela fase simples que admite um controle pautado na divisão técnica do trabalho, jornada de trabalho e quantidade produzida; seguido pela fase conhecida como expandida, na qual enfatiza principalmente mas não exclusivamente, a função da produção (relação entre tempo e movimento), que se consiste na divisão do trabalho entre manual e mental, bem como na centralização da autoridade na cadeia de comando burocrática; e, finalmente, a terceira fase desse processo que é conhecida como sofisticada, por estabelecer um controle baseado na criação de um sentimento de pertencimento no trabalhador, através do incentivo à participação dos funcionários e atribuição de responsabilidades.

Silveira (2005, p.61-66) explica que, o poder punitivo caracterizado pelos suplícios, baseava-se na exploração da dor física do infrator, muitas vezes levando-o à morte, sempre aplicadas em praça pública, caracterizando a intenção de utilizar a prática como exemplo aos demais, porém, ao passo que este tipo de controle era eficaz na maioria dos casos, também implicava na criação de grupos de resistência à essa sistemática punitiva, o que ao longo do tempo, fez com que esse tipo de controle se tornasse obsoleto gerando um processo de aperfeiçoamento do controle social que, teve como seu produto a ideia de punição, ou seja, o foco passou a ser a prevenção pautada na consciência de que uma infração com certeza implicaria em uma punição, fenômeno que criou um estado de autovigilância social que não levou muito tempo para penetrar nas organizações empresariais.

A evolução das práticas de controle continuou dentro do âmbito organizacional, através da divisão do trabalho que tornou os trabalhadores constantemente dependentes das orientações de seus supervisores, porém, o fato de que esses trabalhadores ainda possuíam alto conhecimento sobre os procedimentos implicavam, não raramente, grupos que apresentavam resistência ao controle gerencial, conforme Faria (2004, p. 62-63).

Neste ambiente em que os trabalhadores ainda possuíam condições de resistência ao controle gerencial, este que, possuía controle apenas sobre a divisão técnica do trabalho, jornada de trabalho e a quantidade produzida, iniciou-se a segunda fase (conhecida como taylorista-fordista) do processo de controle organizacional, na qual marcou o processo de Organização Científica do Trabalho que é caracterizado pela integração entre o escritório e as linhas de produção fabris. Nesta fase, Faria (2004, p.63) mostra que o escritório passou a emitir ordens através das informações obtidas com os trabalhadores, passando a realizar

avaliações frequentes sobre o trabalho de modo à quantificá-lo, estabelecendo assim, um mecanismo mais eficiente de supervisão.

A última fase, descrita por Faria (2004, p.63) como toyotista, mantém os princípios da OCT - Organização Científica do Trabalho, constitui seu aperfeiçoamento através da avaliação computadorizada do trabalho, permitindo praticamente o controle total da gerência, através de informações obtidas em tempo real, reduzindo não só a autonomia dos operários mas também dos supervisores, pois reduz vários níveis gerenciais, criando proximidade entre escritório e produção.

2.3 Relações entre poder e liderança

Faria (2004, p.140) descreve o fenômeno da liderança como sendo a capacidade de um sujeito, seja ele individual ou coletivo, de mobilizar outros sujeitos em prol da ascensão à algum objetivo através da conciliação de interesses, ou seja, a mobilização ocorre com a aceitação do grupo mobilizado. No que se refere ao poder, Faria (2004, p.141) atribui o mesmo princípio do fenômeno da liderança, no entanto, ressalva que em muitas situações, as mobilizações realizadas por um sujeito que detém o poder, são contra a vontade dos grupos mobilizados e que o fenômeno do poder possui um caráter utilitarista em relação à liderança, pois se comporta como uma ferramenta que é utilizada para atingir os interesses de um sujeito.

Esses dois fenômenos se relacionam em sua essência de mobilização, diferindo nas motivações criadas nos grupos mobilizados, bem como na profundidade com que tratam a questão das relações humanas, ou seja, enquanto a liderança trabalha fortemente o aspecto humano da interação indivíduo-instituição ou, também, entre os integrantes dos grupos mobilizados, no tocante ao campo emocional, entre outros aspectos da psique humana, já o fenômeno do poder atinge o aspecto utilitarista do ser humano, onde muitas vezes trabalha com o conceito do *homo economicus*, utilizando de influências técnicas e econômicas para gerar o processo de mobilização. O poder muitas vezes se assemelha à liderança transacional, esta que, descreve uma perfeita relação utilitarista entre dominante e dominado, pautada na troca de benefícios de quaisquer natureza.

Em *O Panóptico*, Bentham (2008, p.53-55) descreve perfeitamente essa relação, que mostra o poder como ferramenta mobilizadora através de uma mecânica utilitária, na qual é nítida a presença da abordagem transacional do fenômeno da liderança na relação entre os prisioneiros e a instituição penitenciária. O prisioneiro motivado a trabalhar através da oferta de descontos nos produtos que consumir, da possibilidade de comer carne e beber cerveja ao invés de água e pão duro, como o teria de comer caso não trabalhasse, bem como a ocupação de sua mente através do trabalho, algo que, tornaria sua estada na prisão, mais tolerável constituindo assim, um mecanismo utilitário de motivação e de troca, dado que os próprios prisioneiros realizam a manutenção, bem como a limpeza da estrutura que o aprisiona.

3 METODOLOGIA

Para o cumprimento dos objetivos deste projeto, foram considerados como objeto da pesquisa de campo, pessoas que desempenham funções gerenciais em organizações públicas e privadas, tendo em vista que, nesta condição, era maior a probabilidade dessas pessoas apresentarem estreita ligação com aspectos inerentes aos fenômenos de liderança e poder, de 4 (quatro) organizações de Caraguatatuba, sendo 2 (dois) com fins lucrativos e 2 (dois) sem fins lucrativos .

A escolha dos entrevistados e da quantidade de entrevistas se deu com base no critério de conveniência, a partir das redes de contatos do autor, do orientador e outros docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Câmpus Caraguatatuba que, contribuíram para a realização do trabalho. Inicialmente, foram contatados cerca de 20 (vinte) potenciais entrevistados, porém, obteve-se retorno positivo de 8 (oito). As entrevistas foram realizadas no período entre os meses de fevereiro e março do ano corrente.

A pesquisa possui caráter descritivo quanto aos fins, classificando-se como qualitativa, pois não utiliza de instrumentos estatísticos no seu processo de análise, que será realizado de forma indutiva e, com entrevista semi estruturada. Segundo Denzin e Lincoln (2000 apud MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 733), a pesquisa qualitativa se faz necessária para promover o desenvolvimento crítico de sociedades livres e democráticas.

Para a análise das entrevistas será utilizada a técnica de análise de conteúdo que, significa uma metodologia de interpretação que, consiste, em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que, no campo da administração vem ganhando destaque entre os métodos qualitativos devido à necessidade de rigor científico e profundidade, de tal campo, bem como vem sendo muito utilizada na psicologia, ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia (MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 732-733).

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, referência esta que recorre à indicadores (BARDIN, 2006 apud MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 734). Esta metodologia possui base em três etapas: (1) Pré-análise; (2) Exploração do material; e (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Chizzotti (2006, p.98 apud MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 733), mostra que o

procedimento mais adequado à análise de dados (contextualização do autor do referido trabalho: a análise de conteúdo é um dos componentes de um procedimento de análise maior, conhecido como análise de dados) depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador.

Conforme Bauer e Gaskell (2008 apud MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 734), os materiais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, corroborado por Flick (2009 apud MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 734) que, mostra a análise de conteúdo como um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material, acrescentando que, existem diversas formas de documentação do material coletado, sendo “a maioria composta por materiais textuais como notas de campo, diário de pesquisa, fichas de documentação, transcrição, etc” (FLICK, 2009, apud MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 734).

É importante ressaltar que, segundo Silva et al. (2005, p. 75), não há um esquema rígido de etapas para a constituição da análise de conteúdo, mas sim “uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador com vias possíveis nem sempre claramente balizadas” (SILVA et al. 2005, p. 75).

3.1 Pré - análise

Essa é a primeira etapa que constitui a análise de conteúdo propriamente dita visto que esta é utilizada como um instrumento de diagnóstico, de modo que se possa confirmar ou infirmar inferências específicas ou interpretações causais; tem por objetivo organizar, tornando operacionais e sistematizando as ideias iniciais. É subdividida em escolha dos documentos a serem submetidos à análise, exploração do material juntamente com o tratamento dos resultados que, possam fundamentar a interpretação final.

O ato da escolha dos documentos propriamente dita é pode ser determinada a priori, por exemplo: “uma empresa solicita a uma equipe de analistas a exploração dos recortes de imprensa reunidos acerca do novo produto lançado no mercado alguns meses atrás” (BARDIN, 1977). Essa seleção delimita o universo de documentos que serão utilizados e, após essa demarcação, se faz necessária a constituição de um *corpus*.

3.2 Exploração do material

Este é o processo de administrar o que foi selecionado na etapa anterior, consistindo essencialmente em operações de codificação, desconto ou, enumeração em função de regras previamente formuladas.

Esse processo consiste em codificar as unidades de registro e contexto, para logo após realizar a análise desejada, seja ela orientada ao aspecto qualitativo ou quantitativo e, a categorização dos elementos destacados.

Codificar o material é tratá-lo no sentido de resumi-lo à seus pontos mais relevantes. É a transformação dos dados brutos do texto através de recortes, adições e enumerações, em informações úteis ao objetivo da análise permitindo assim, a identificação de características do texto que, podem servir de índices posteriormente. Segundo (HOLSTI, 1969 *apud* BARDIN, 1977), “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características do conteúdo”.

Entende-se por unidade de registro o objeto da codificação, ou seja, o termo selecionado visando à categorização. Já a unidade de contexto, é o trecho no qual a unidade de registro está inserida e que, pode ser a frase para a palavra ou o parágrafo para o tema, lembrando que, esses recortes são feitos por ordem de relevância semântica.

A categorização tem como primeiro objetivo (da mesma maneira que a análise documental), fornecer uma representação simplificada dos dados brutos, que são organizados no processo. Neste trabalho, o material foi organizado em categorias que descreveram as atribuições dos líderes, a visão pós-heroica do fenômeno da liderança, o processo de liderança, a origem da liderança, as definições de poder, práticas de controle, origem do poder, a visão heroica do fenômeno da liderança e as atribuições dos liderados.

3.3 Tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação

Segundo Bardin (2006 apud MOZZATO; GRZYBOSVKI, 2011, p. 735), o tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação, consiste, na condensação e o destaque de informações para análise, ou seja, esta é a fase em que ocorre a real constituição dos elementos que, efetivamente, são analisados e, verifica-se hipóteses e/ou questões e há a descoberta do que está por trás do conteúdo analisado.

O próximo capítulo do referido trabalho, irá apresentar a interpretação dos resultados obtidos com base nas categorias criadas com base no método aberto, proposto por Silva et al. (2005, p. 76), no qual “as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da análise” (SILVA et al. 2005, p. 76).

3.4 Roteiro para as entrevistas

Tendo em vista a natureza qualitativa da pesquisa, é importante ressaltar que seus resultados possuem aplicação apenas em relação aos entrevistados. Serão realizadas as seguintes perguntas aos entrevistados:

1. Qual é sua concepção de líder empresarial?
2. Quais as dificuldades em exercer o papel de líder em uma organização?
3. Qual é a sua definição de liderança?
4. Qual é a sua definição de poder?
5. Em sua opinião, qual é a origem do poder no âmbito empresarial?
6. O que você entende por “poder formal”?
7. O que você entende por “poder pessoal”?
8. Em sua opinião, quais são as atribuições de um líder?
9. Quais são as atribuições dos liderados?
10. Como fazer para manter o bom desempenho dos liderados?
11. Você acha que a liderança pode ser aprendida?
12. Você acha que alguém já nasce líder?
13. Em sua opinião, qual o papel de sua empresa no desenvolvimento de sua liderança?

14. Você acha que a liderança pode ser compartilhada?

3.5 Relações entre o referencial teórico e o instrumento de coleta de dados

Os quadros 1 e 2, apresentados à seguir, sintetizam a relação existente entre as abordagens de liderança, bem como as abordagens sobre poder e, as questões do instrumento de coleta de dados, lembrando que, nos quadros, os círculos representam relações e os traços representam ausência de relação:

Quadro 1: comparativo entre abordagens de liderança e as questões do roteiro de entrevista:

Quadro comparativo entre abordagens de liderança e as questões do roteiro de entrevista	1	2	3	8	9	10	11	12	13	14
Abordagem servidora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem situacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem transformacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teoria dos traços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem contingencial de Fiedler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem comportamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem contingencial do caminho-meta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem transacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem espiritual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem autêntica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança compartilhada	----	----	<input type="radio"/>	----	----	----	----	<input type="radio"/>	----	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões número 1, 2, 8, 9, 10, 11 e 13 do instrumento de coleta de dados, fazem referência às abordagens servidora, situacional, transformacional, sobre traços, contingencial de Fiedler, comportamental, caminho-meta, transacional, espiritual e autêntica, estas que, constituem a visão heroica acerca do fenômeno da liderança, ao subentenderem uma concepção individualista de tal fenômeno, por questionarem o(a) entrevistado(a) sobre sua concepção de líder empresarial, ou seja, sugerem um indivíduo que se destaca entre os demais

integrantes de seu contexto.

A questão número 3 serve como um filtro para estabelecer o perfil do entrevistado, com relação à sua concepção à respeito do fenômeno da liderança, portanto, pode estabelecer ligações com qualquer abordagem sobre tal fenômeno.

A questão 12 serve como outro filtro, para confirmar a tendência apresentada pelo (a) entrevistado (a) na questão número 3, pois, caso o (a) entrevistado (a) concorde, estará apresentando uma concepção individualista, componente da visão heroica sobre o fenômeno da liderança, caso discorde, ainda poderá apresentar tal concepção individualista, pois poderá afirmar que as pessoas podem aprender à tornarem-se líderes, por não terem esse caráter inato, ou, poderá afirmar a inexistência de um contexto em que um indivíduo se destaque entre os demais, conduzindo-os à um objetivo em comum, em detrimento de um contexto de autonomia compartilhada entre os integrantes de uma equipe, possibilidades que, poderão ser apresentadas na questão número 11 (sobre a possibilidade de aprendizado da liderança).

A questão número 14, faz relação direta com a abordagem compartilhada sobre o fenômeno da liderança, por questionar, justamente, tal possibilidade. Essa questão pode apresentar com profundidade, a concepção pós-heroica sobre o fenômeno da liderança e, a possibilidade de analisá-la sob os aspectos de co-orientação e ações concertadas, característicos de tal de abordagem, caso a resposta do (a) entrevistado (a) seja afirmativa à respeito do que é questionado.

Quadro 2: comparativo entre tópicos sobre poder e as questões do roteiro de entrevista:

Quadro comparativo entre tópicos sobre poder e as questões do roteiro de	4	5	6	7
Definição de poder	<input type="radio"/>	----	----	----
Poder formal	----	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder pessoal	----	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem funcionalista	----	<input type="radio"/>	----	----
Abordagem crítica	----	<input type="radio"/>	----	----

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão número 4, apresenta a possibilidade de detectar a concepção de poder do (a)

entrevistado (a), caso a resposta do mesmo esteja de acordo com o princípio da representatividade (BARDIN, 1977), possibilitando assim, à análise de conteúdo.

A questão número 5 possui função de filtrar e, direcionar, o (a) entrevistado (a), para a questão 6 (sobre a origem formal do fenômeno do poder) e 7 (sobre a origem pessoal do fenômeno do poder), possibilitando, compreender como o (a) entrevistado (a) concebe as relações de poder, bem como as relações de poder em sua organização.

As questões 6 (sobre a origem formal do fenômeno do poder) e 7 (sobre a origem pessoal do fenômeno do poder), permitem confirmar ou não, a tendência apresentada na questão número 5 (acerca da origem do poder) e, também, analisar com maior profundidade, como o (a) entrevistado (a) concebe as relações de poder, bem como as relações de poder em sua organização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Atribuições do líder

Sobre a categoria denominada “atribuições do líder”, observou-se que os entrevistados enxergam tais atribuições através de um eixo composto por atitudes de cunho técnico, ou seja, ações que visam aumentar efetivamente a produtividade dos liderados e atitudes inerentes à sua personalidade, tais como o modo de se comunicar, de se comportar e lidar com as diversidades existentes em quaisquer organizações. Também, foi observado que todas as declarações convergiram para a visão heroica acerca do fenômeno da liderança, sendo que, tal afirmação é evidenciada nas declarações dos entrevistados através da posição de destaque em que inseriram a figura do líder e dos imperativos evocados em suas afirmações, estes que encontram-se predominantemente definidos na etapa de exploração do material, como unidades de registro (BARDIN, 1977).

Segundo a população estudada, são consideradas atribuições do líder, atitudes de cunho técnico como, por exemplo, a difusão da visão da organização aos liderados, evidente nas declarações dos entrevistados.

Por exemplo, para o entrevistado A:

“[...] sempre deixa um líder pra tá expandido aos demais liderados a visão que ela têm [...]” (ENTREVISTADO A).

Dessa forma, na visão deste entrevistado, a transmissão da visão da organização aos liderados é atribuição do líder. Os entrevistados D e E concordam com esta visão, pois para eles, o líder deve:

“[...] influenciar pessoas, traduzindo, o que a empresa pretende [...]” (ENTREVISTADO E) e “[...] traduzir os objetivos da organização [...]” (ENTREVISTADO D).

Para o entrevistado B, a visão não é apenas de transmissão, mas de compartilhamento da visão:

“[...] é o líder que sabe compartilhar, que sabe dividir, [...]” (ENTREVISTADO B);

O treinamento também é, segundo os entrevistados, atribuição do líder sob o aspecto técnico, sendo importante destacar as declarações dos entrevistados A:

“[...] Treina as pessoas e deixar elas de acordo com o que a empresa pede [...]” (ENTREVISTADO A);

Bem como em: “[...] eu tenho que treinar, vender ideias pra ta... para a pessoa fazer com prazer aquilo que ela quer [...]” (ENTREVISTADO A);

Lembrando que, o treinamento é uma dos estilos de liderança propostos pela abordagem situacional, esta que, é descrita por Blanchard et al. (1939, p.34), como um processo em que o líder utiliza de diferentes estilos de liderança, variando em função do nível de maturidade dos liderados, sendo importante destacar a presença dessa abordagem, também, nas declarações dos entrevistados H e D:

“Dentro do cenário que se apresenta ouvir a todos, considerando a maturidade da equipe sobre o assunto [...]” (ENTREVISTADO H)

O entrevistado D, ainda aponta outros estilos de liderança situacional, que são o direcionamento e a delegação, esta última, subentendida:

“[...] dosar essa questão de alguns momentos direcionar, em outros momentos dar espaço [...]” (ENTREVISTADO D).

No tocante às atitudes inerentes à personalidade do líder, os entrevistados atribuíram maior relevância aos fatores motivação, conforme os entrevistados C, B, G e H:

“[...] Um líder empresarial é aquele que motiva seus liderados [...]” (ENTREVISTADO C);

“[...] um líder é aquele que motiva as pessoas [...]” (ENTREVISTADO B);

“Bom, uma das características de um... de um líder, é ser motivador e, também, reconhecer o trabalho dos seus liderados [...]”(ENTREVISTADO G);

Este último, ainda cita fatores que, se promovidos pelo líder, podem motivar uma equipe:

“[...] criando fatores motivacionais, tais como: programa de auto-desenvolvimento, capacitação profissional, processos claros, resultados esperados de todos e meritocracia” (ENTREVISTADO H).

Os entrevistados também concordam que o líder deve ter a capacidade de conduzir uma equipe até o seu objetivo, de modo convergente, conforme as declarações dos entrevistados F, C e B:

“[...] aquele profissional, que tem um perfil agregador, ou seja, ele tem a capacidade de unir, ele tem uma liderança [...]” (ENTREVISTADO F);

Para o entrevistado C, essa união se dá através de um bom clima entre integrantes de uma equipe, focados de modo convergente, pelo líder:

“[...] montar uma boa equipe e manter essa equipe com o objetivo em comum, focada, querendo contribuir, com um bom clima [...]” (ENTREVISTADO C);

O entrevistado C, ainda enfatiza a responsabilidade do líder em estabelecer a união da equipe:

“[...] liderança pra mim é trazer os liderados pra uma mesma filosofia, é você estar à frente [...]” (ENTREVISTADO C);

Corroborando com os entrevistados F e C, o entrevistado B acrescenta, implicitamente, que esse processo caracterizado pela morosidade, é atribuição do líder, este que, deve ser paciente e utilizar de suas habilidades, para estabelecer essa união:

“[...] com paciência, com habilidades, a gente consegue trazer o grupo [...]” (ENTREVISTADO B).

4.1.2 Visão pós-heroica sobre o fenômeno da liderança

Apesar de todos os entrevistados apresentarem forte orientação à visão heroica sobre o fenômeno da liderança quando explanaram acerca de suas concepções no tocante às atribuições de um líder, também foi possível identificar uma disposição à visão pós-heroica da liderança nas declarações apresentadas pelos entrevistados, de modo à justificarem uma categoria voltada à tal visão da liderança, na etapa de exploração do material.

Sobre a visão pós-heroica da liderança, todos entrevistados com exceção apenas do entrevistado E, se mostraram dispostos à uma liderança compartilhada, ou seja, construída com parcelas de contribuição de cada integrante da equipe.

Para o entrevistado C, a liderança em conjunto possui o benefício da possibilidade de melhorias através de vários pontos de vista, o que remete ao conceito de co-orientação ou ações concertadas, no qual, através do debate fundamentado, os integrantes da equipe (dotados de autonomia no processo de liderança) complementam as propostas dos demais com intuito de aperfeiçoar as decisões tomadas pela equipe (GRONN, 2002, apud Crevani et al., 2010, p.81):

“[...] porque o conjunto é que vai trazendo essas melhorias [...]” (ENTREVISTADO C);

O entrevistado B vai de acordo com a proposta do entrevistado C e, ainda, realça a importância da igualdade para constituir a liderança compartilhada, ao afirmar que:

“[...] na liderança compartilhada seria o oposto, seria você tirar o posto de um único líder e dividir isso [...]” (ENTREVISTADO B);

Nas falas dos entrevistado G e H, é possível identificar o conceito de espaço-ação, proposto pela visão pós-heroica da liderança e, complementar ao conceito de co-orientação, identificado na declaração do entrevistado B. O conceito de espaço-ação refere-se à " construção de possibilidades, potencialidades, oportunidades e limitações para a ação individual e coletiva no âmbito cultural local ", ou, contexto organizacional. (CREVANI et al., 2010, p.81), ou seja, através desse conceito, é possível trabalhar com todas as oportunidades, possibilidades e potencialidades disponíveis no contexto organizacional no qual a equipe está inserida, conforme sustentam os entrevistados:

“[...] é bem complicado lidar com situações de equipes grandes, então, a liderança precisa ser compartilhada, [...]” (ENTREVISTADO G);

Sendo que, o entrevistado H, esclarece de forma parcial, uma das possíveis construções que o conceito de espaço-ação pode proporcionar, que é a acumulação de conhecimentos específicos, em uma liderança compartilhada, tendo em vista que as organizações sempre estão sujeitas às mais variadas contingências:

“[...] Com certeza, pois não veja no momento como uma pessoa possa exercer a liderança em situações tão diversas e que exigem conhecimentos específicos para a tomada de decisão” (ENTREVISTADO H).

4.1.3 O processo de liderança

Na categoria criada para organizar as concepções dos entrevistados quanto ao processo de liderança em si, ou seja, como tal processo se dá, os resultados obtidos permitiram concluir que ao menos até este ponto da análise, houve maior heterogeneidade entre os posicionamentos dos entrevistados, no tocante às abordagens de liderança detectadas em suas declarações.

Foi observado que abordagem mais tocada pelos entrevistados, de modo geral, foi a abordagem transformacional do fenômeno da liderança, esta que é baseada nas diversas formas de influência recíprocas entre líder e liderado, no qual o primeiro promove o desenvolvimento pessoal dos que estão à sua volta e, o último se envolve e motiva pela figura do líder e seus benefícios resultados do manuseio de conceitos como carisma ou influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada, provenientes da pessoa que o lidera e exercendo influência dependente do direcionamento do líder (ADRIANO; GODOI, 2014); (BERGAMINI, 2009).

Para o entrevistado A:

“Ah, acho que é, transformar as pessoas para ter o mesmo pensamento que a empresa,[...]” (ENTREVISTADO A);

O entrevistado B compartilha a posição do entrevistado A, ao afirmar que o líder deve

estabelecer à adesão do liderado, através de um processo de transformação do último:

“[...] encontrar caminhos para convencer a adesão de outras lideranças da sua organização, no sentido de vender a sua ideia e que aquilo seja aceito, mesmo que seja no pacote da negociação, é... com transformação [...]”(ENTREVISTADO B);

Já o entrevistado C, apresenta outro aspecto da liderança transformacional, que é o incentivo à transformação do liderado visando elevá-lo à um estado de realização, interessante à todas as partes, sendo complementar ao processo de liderança concebido pelos entrevistados A e B:

“[...] responsável para incentivar seus liderados à realizar uma tarefa [...]”(ENTREVISTADO C);

Outra abordagem mais tangenciada pelos entrevistados, foi a abordagem espiritual da liderança, lembrando que, esta é exercida por meio de comportamentos e valores que motivam e criam o sentimento de pertencimento ao grupo, sendo o último a causa da satisfação do liderado segundo Adriano e Godoi (2014), bem como o sentimento de agente transformador da sociedade em que está inserido, por todas as partes envolvidas no processo de liderança (FREIRE, 2011).

Tal abordagem foi detectada nas declarações dos entrevistados B, ao propor que deve haver uma colaboração à nível de entrega, por parte dos liderados:

“[...] se voce não sabe se colocar no lugar do outro, as pessoas não te vem de uma maneira positiva, te veem com um excesso de autoritarismo, com prepotência, com arrogância, fica mais difícil você obter uma colaboração, no sentido de entrega. Você vai ter uma entrega, relacionada à obrigação, as pessoas vão fazer porque temem você e não porque colabora efetivamente com você”. (ENTREVISTADO B);

E para o entrevistado D, que vai mais além, ao dizer que no processo de liderança, no tocante à equipe liderada, é pertinente verificar:

“[...] se ela entendeu a importância do significado do trabalho dela [...]” (ENTREVISTADO D);

Os resultados também permitiram inferir sobre a liderança situacional que, em síntese,

descreve a alternância entre estilos de liderança em função do nível de maturidade e competência dos liderados, através das falas dos entrevistados G, este atribui o processo de liderança à delegação e o líder como um indivíduo que deve conhecer as qualidades individuais de cada empregado:

“[...] uma das tarefas principais, é delegar tarefa, é... um líder não faz tudo sozinho, ele tem que ter um conhecimento grande da sua equipe e saber, exatamente, quais são as qualidades de cada um [...]” (ENTREVISTADO G);

E o entrevistado H, que, reforça a questão da maturidade, trabalhada pela abordagem situacional do fenômeno da liderança:

“[...] Dentro do cenário que se apresenta ouvir a todos, considerando a maturidade da equipe sobre o assunto [...]” (ENTREVISTADO H);

A liderança autêntica, descrita por Besen (2014) como aquela que se identifica e auto aceita a verdadeira essência de seu “eu” e transmite ao liderado esses valores descobertos de modo à inspirar o seu liderado à adicionar performance no seu trabalho, bem como estabelece uma relação de amizade verdadeira para com os subordinados, colocando-se em posição de igualdade em relação aos mesmos, eliminando assim, o conceito de hierarquia e, constituindo um processo de interação social baseada nos valores de confiança, esperança, otimismo e resiliência; também, pode ser analisada com base nos resultados obtidos, onde os entrevistados B e E, contribuíram para tanto:

Segundo o entrevistado B, deve existir uma relação de companheirismo dentro da organização:

“[...] você precisa é...desenvolver o mínimo de companheirismo dentro da empresa [...]” (ENTREVISTADO B);

Já o entrevistado E, enfatiza a necessidade de uma relação de amizade proposta pela liderança autêntica, ao afirmar que:

“[...] Trocando, sendo honesto com ele, sendo transparente, deixa eles, entra e sai, vão falar o que eles acham, o que eles sente [...]”(ENTREVISTADO E).

4.1.4 Origem da liderança

Sobre a categoria denominada “origem da liderança”, os entrevistados se mostraram divididos entre crenças acerca da liderança inata, da liderança aprendida como processo de formação e aprendida por influência da organização.

No tocante à possibilidade da liderança ser um fenômeno associado à um dom, inerente ao líder desde seu nascimento, o entrevistado afirma que a liderança até pode ser aprendida, porém, só possui seu verdadeiro potencial, quando inata:

“[...] pode até conseguir, através de esforço, através de estudos, mas o líder verdadeiro, ele tem o perfil inato, ta ok?! ” (ENTREVISTADO F).

Assim como o entrevistado F, o entrevistado B acredita na existência de lideranças inatas, entretanto, também aponta a influência do contexto no qual o líder está inserido, sobre o desenvolvimento de sua liderança:

“[...]Tem pessoas que já nascem líder sim, tem muitos que já nascem líderes. E eu acho que essa tendência nata à liderança, que já vem na personalidade de alguém, ela se acentua muito quando existe o contexto de um ideal, né?! Quando você vislumbra um ideal que você acredita de verdade, é... isto potencializa sua capacidade de liderança [...]” (ENTREVISTADO B).

O entrevistado E, concorda com os entrevistados F e B sobre a possibilidade da liderança ter origem no nascimento da pessoa, porém, atribui essa situação à todas as pessoas, onde há variação somente no contexto em que o indivíduo está inserido:

”[...] Eu acho que todo mundo já nasce líder, o problema é em que momento isso vai aparecer na minha vida. Todo mundo é líder, em que momento vai aparecer, depende da situação em que...[...]” (ENTREVISTADO E).

Já o entrevistados A e D, consideram impossível que uma pessoa possa nascer líder e atribuem a origem do fenômeno da liderança à influência do contexto no qual as pessoas estão inseridas, ao afirmarem, respectivamente, que:

“ Não! eu acho que tudo é uma formação, ninguém... tem uns que tem mais facilidade pra liderar, mas eu acho que tudo é conhecimento, que tudo é experiência [...]” (ENTREVISTADO A);

“Então, eu não acredito que uma pessoa nasce líder, o que eu acredito mais fortemente, é que, alguns ambientes que a pessoa cresce, desenvolve, algumas características [...] (ENTREVISTADO D).

4.1.5 Definições de poder

A interpretação feita a partir da análise da categoria “Definições de poder” é a de que todos os entrevistados que apresentaram declarações de acordo com a regra da pertinência, esta que é descrita por Bardin (1977, p. 98), como a adequação dos documentos, enquanto fonte de informação, ao objetivo da análise, uma concepção de poder como uma forma de influência sobre os integrantes de determinado contexto organizacional, variando apenas no tipo de influência.

Portanto, para o entrevistado A:

“o poder vem da posse, [...]” (ENTREVISTADO A).

O entrevistado B concebe o poder como uma influência possibilitada pela posição diferenciada que um indivíduo possui dentro de seu contexto organizacional e, respectivamente, também por uma influência consentida, exercida através de um encantamento por parte de quem detém o poder, de modo à convencer o objeto de influência:

“O poder é aquele que dá à você, possibilidades que os outros não tem. É o diferencial de decisões, a vezes até de benefícios que você tem, por ser líder, por tá numa posição diferenciada e que os outros não tem. [...]”(ENTREVISTADO B).

“[...] este poder é o encantamento que você tem a possibilidade de exercer sobre as pessoas, de maneira à trazer um convencimento das suas ideias, dos projetos que você tem intenção em implantar, [...]”(ENTREVISTADO B).

Esta noção de convencimento, apresentada pelo entrevistado B, é corroborada pelo entrevistado E:

“[...] Poder é um convencimento, entendeu... uma convicção que você tem, que, vai ter que convictar, convictar com outras pessoas” [...]”(ENTREVISTADO E).

Já o entrevistado D, propõe uma visão que remete à abordagem crítica do fenômeno do poder, descrita por Hardy e Clegg (2001, p.262) como reconhecimento de grupos de resistência ao poder exercido por grupos dominantes que, geralmente, são grupos formalizados pelas instituições abordados sob uma óptica funcionalista, pelos teóricos do *management* e, apresentada no item 2.2.3.1, do referencial teórico deste trabalho. Entretanto, esta não é a visão adotada pelo entrevistado D e, sim, a abordagem funcionalista propõe a visão do poder como influência da administração formal e, unicamente, legítima dentro da organização (WEBER; MARX apud HARDY; CLEGG, 2001, p.262):

“[...] Algumas pessoas acham mais comum, é poder no sentido de, é... força, de ir contra ou vencer outros poderes ou outras vontades, mas eu acho muito bacana pensar em poder como verbo né?! Como possibilidade, então, quando você é líder e tem algum tipo de poder, você tem a possibilidade de influenciar pessoas e...[...]"
(ENTREVISTADO D).

4.1.6 Práticas de controle

Sobre a concepção que os entrevistados apresentaram acerca das práticas de controle nas organizações, foi possível observar aspectos do controle punitivo característico dos primórdios da civilização (SILVEIRA, 2005, p.61-66).

Sobre o controle punitivo é importante destacar a declaração do entrevistado G, que, atesta o poder como sinônimo de uso da força e coação e, também, faz referência ao controle através da autoridade burocrática, característica da segunda fase do processo histórico que descreve a evolução das práticas de controle que, segundo Faria Faria (2004, p. 62-63), é conhecida como expandida, na qual enfatiza principalmente mas não exclusivamente, a função da produção (relação entre tempo e movimento), que se consiste na divisão do trabalho entre manual e mental, bem como na centralização da autoridade na cadeia de comando burocrática :

“Bom, poder me lembra força, coação, algo que alguém faz por causa da... de repente por causa da autoridade que lhe foi outorgada, né?! Nem sempre uma autoridade conquistada.

Algo que foi lhe dado [...]” (ENTREVISTADO G);

O entrevistado D confirma o uso da força mencionado pelo entrevistado G, através da palavra “coerção” e, também, propõe o controle oriundo da autoridade burocrática, utilizando como exemplo, a possibilidade de demissão de um empregado, caso não corresponda às expectativas de seu superior:

”[...] as pessoas são influenciadas porque querem alguma coisa e, esse líder, tem a possibilidade de dar, possibilidade de aumento, de progressão na carreira, possibilidade de... ou... pelo medo de ser mandado embora, então, a origem do poder [...]” (ENTREVISTADO D).

4.1.7 Origem do poder

Sobre a origem do poder, os entrevistados concordaram que esta se dá no seio da estrutura hierárquica, ou seja, confirmaram a origem formal do poder, descrita por Motta e Vasconcelos (2010) como oriundo das estruturas hierárquicas e normas de procedimentos impostas pela organização, sendo este consenso evidenciado nas declarações dos entrevistados A, B, D, F, G e E, respectivamente:

Então... o poder vem de cima, é a questão de... de hierarquia, mas eu...num... igual eu falei, eu num vejo como um poder, e sim como uma hierarquia, como uma obrigação à tá fazendo, que a empresa pede’ (ENTREVISTADO A);

“A origem do poder nas organizações, ao meu ver, é, o organograma, é a disposição vertical que as empresas, é...assumem no desenvolvimento do seu quadro de liderados.[...]” (ENTREVISTADO B);

”[...] É...o cargo, é...é... o cargo de líder ou cargo na empresa, [...]” (ENTREVISTADO D);

“[...] a origem do poder, ela vem de acordo com seus méritos né?! [...]” (ENTREVISTADO F);

“No âmbito empresarial, o poder surge por causa da hierarquia que a própria

instituição se fundamenta. Então, como a gente tá organizado em níveis hierárquicos, não tem como a gente não falar de poder, em cima disso” (ENTREVISTADO G);

Porém, o entrevistado E, apresenta, respectivamente, as abordagens funcionalista e crítica do fenômeno do poder ao afirmar que, antes o poder tinha origem no topo da estrutura hierárquica e hoje possui suas bases no nível operacional das organizações:

“[...] Então, eu acho que ela vem... tem duas dificuldades: antigamente, achava que o poder vinha de cima, hoje o poder vem de baixo, [...]” (ENTREVISTADO E);

4.1.8 Visão heroica do fenômeno da liderança

No tocante à categoria criada para analisar trechos que evidenciam à orientação heroica acerca do fenômeno da liderança, destacam-se as contribuições dos entrevistados D, F e G que, concordam com a liderança individual, ou seja, um processo em que um indivíduo se destaca entre os demais e conduz sua equipe aos objetivos determinados:

Sendo assim, o entrevistado F, propõe o termo “sobressair”, esta que se caracteriza como unidade de registro do trecho à seguir, confirmando o que foi mencionado:

“[...] é a capacidade que essa pessoa tem de sobressair sobre os demais e de fazer que todos trabalhem num objetivo único que, normalmente, é traçado por essa pessoa que tem a função de líder” (ENTREVISTADO F);

Já o entrevistado D, utiliza o termo “solitário”, este que é a unidade de registro atribuída à sua declaração, na etapa de exploração do material:

“[...] A liderança é algo, às vezes, bastante solitário né?! (ENTREVISTADO D).

4.1.9 Atribuições dos liderados

No que diz respeito à categoria “atribuições dos liderados”, a maioria dos entrevistados estabeleceu uma relação de subordinação do liderado em relação ao líder, porém, parte da população estudada demonstrou a possibilidade de uma relação igualitária entre ambos, sugerindo uma relação que pode produzir mais do que a subordinação cega, característica da maioria das abordagens de liderança que, compõem, a visão heroica da liderança.

Dentro do grupo que se posicionou à favor da subordinação ser uma atribuição dos liderados, destacam-se as falas dos entrevistados A, B, C, D e G.

Para o entrevistado A, essa situação de submissão do liderado existe em seu sentido mínimo, dado que para ele, compete ao liderado somente seguir orientações do líder, amenizando a relação de subordinação:

“[...] então os liderado, eles são orientado, cada um de uma forma que ele foi contratado pra ta exercendo sua função da melhor forma possível” (ENTREVISTADO A);

Já para o entrevistado B, essa relação de subordinação é mais forte, afirmação evidenciada pela seguinte declaração:

“[...] essa condição do liderado acaba ficando muito dentro da questão do servir, do obedecer [...]” (ENTREVISTADO B);

O entrevistado C, compartilha da opinião do entrevistado A, ao também sugerir que cabe ao liderado seguir as recomendações do líder:

“[...] É seguir as recomendações, que foi orientado pelo líder [...]” (ENTREVISTADO C).

Segundo o entrevistado D, é atribuição do liderado conhecer os objetivos da empresa e trabalhar suas contribuições, tendo, tais objetivos como norteadores:

“[...] as pessoas precisam saber quais os objetivos da sua gerência, do... da sua unidade, da sua corporação, e... se houver alguma possibilidade de dar algum tipo de

contribuição, isso passar à ser uma atribuição” (ENTREVISTADO D).

Já o entrevistado G, sugere que as atribuições dos liderados variam conforme seus níveis de competência:

“As atribuições dos liderados, muitas vezes, são as definidas pelo líder, e... isso, tem que ter um... é... assim, o líder tem que ser capaz de perceber quais as competências, com os tipos de pessoas com quem ele tá lidando, pra que ele possa fazer essas atribuições” (ENTREVISTADO G).

Entretanto, os entrevistados E e H não veem a subordinação como atribuição dos liderados, mas sim a oferta de contribuições às decisões do líder, em posição de igualdade em relação ao líder, sendo que, tais concepções são evidentes na abordagem autêntica do fenômeno da liderança, descrita por Besen (2014 apud ADRIANO; GODOI, 2014) uma relação de amizade verdadeira do líder para com os liderados, colocando-se em posição de igualdade em relação aos mesmos, eliminando assim, o conceito de hierarquia e, constituindo um processo de interação social baseada nos valores de confiança, esperança, otimismo e resiliência:

Portanto, para o entrevistado E, a atribuição do liderado:

”[...] É questionar, é trazer solução, tendeu?! Trazer solução, que as vezes a solução tá com eles, não tá comigo, sou muito partidário disso, as vezes a solução tá com a própria pessoa [...]” (ENTREVISTADO E).

E, para o entrevistado H, é preparar-se para contribuir com as discussões:

“Prepara-se para contribuir com as discussões [...]” (ENTREVISTADO E).

4.2 Relação entre o referencial teórico e as falas dos entrevistados

Os quadros 3 e 4, apresentados à seguir, sintetizam a relação existente entre as abordagens de liderança, bem como as abordagens sobre poder e, as falas dos entrevistados, lembrando que, nos quadros, os círculos representam relações e os traços representam ausência de relação:

Quadro 3: comparativo entre abordagens de liderança e as falas dos entrevistados:

Quadro comparativo entre abordagens de liderança e as falas dos entrevistados	A	B	C	D	E	F	G	H
Abordagem servidora	----	----	----	----	----	----	----	----
Abordagem situacional	○	----	----	○	----	----	----	○
Abordagem Transformacional	○	○	○	----	----	----	----	----
Teoria dos traços	----	----	----	----	----	----	----	----
Abordagem contingencial de Fiedler	----	----	----	----	----	----	----	----
Abordagem comportamental	----	----	----	----	----	----	----	----
Abordagem contingencial do caminho-meta	----	----	----	----	----	----	----	----
Abordagem transacional	----	----	----	----	----	----	----	----
Abordagem espiritual	----	○	----	○	----	----	----	----
Abordagem autêntica	----	○	----	----	○	----	----	----
Liderança compartilhada	----	○	○	----	----	----	○	○

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado na análise das categorias, os entrevistados apresentam a visão heroica sobre o fenômeno da liderança, ou seja, concebem a liderança como um processo em que um indivíduo que de alguma forma é diferenciado dos demais agentes de seu contexto e, conduz os demais à objetivos em comum ou até mesmo individuais, inerentes ao líder. Essa visão dos entrevistados foi percebida através interpretações associadas às abordagens situacional, transformacional, espiritual e autêntica, da liderança.

A maioria dos entrevistados, apresenta essa visão individualista da liderança através de um líder que além de conduzir os liderados à diversos objetivos, os promove à condição de líder, sendo esta, característica central da abordagem transformacional do fenômeno da liderança, conforme já mencionado no referido trabalho.

O entrevistado B, foi o que mais forneceu subsídios para a detecção das abordagens de liderança assinaladas no quadro sintético de análise, ao apresentar interpretações que, tangenciaram, as abordagens transformacional, espiritual, autentica e compartilhada.

Além das interpretações orientadas à visão heroica do fenômeno da liderança, também foi possível observar tendências à visão pós-heroica do processo de liderança, ou seja, alguns entrevistados apresentaram considerável receptividade à noção de um processo de liderança construída, igualmente, por cada integrante do contexto organizacional, fato evidenciado nas declarações dos entrevistados B, C, G e H.

Quadro 4: comparativo entre tópicos sobre poder e as falas dos entrevistados:

Quadro comparativo entre tópicos sobre poder e as falas dos entrevistados	A	B	C	D	E	F	G	H
Poder formal	○	○	○	○	○	○	○	○
Poder pessoal	----	----	----	----	----	----	----	----
Abordagem funcionalista	○	○	○	○	○	○	○	○
Abordagem crítica	----	----	----	----	○	----	----	----

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme, apresentado nitidamente no quadro 4, os entrevistados apresentaram uma tendência unanime à abordagem funcionalista do poder, ou seja, validaram a concepção do poder gerencial, característico das estruturas hierárquicas das organizações empresariais, porém, o entrevistado E apresentou sua interpretação acerca da abordagem crítica do fenômeno do poder, fato já mencionado nesta análise.

Sobre a origem do poder, os entrevistados também foram unanimes em concordar com o poder oriundo das posições hierárquicas desiguais dentro das empresas. Essa interpretação é compreensível, tendo em vista o comportamento apresentado em relação às abordagens do poder, ou seja, os entrevistados concebem somente o poder existente nas estruturas burocráticas e, advindo justamente dessas mesmas estruturas, sugerindo este, como único poder legítimo e mobilizador, dentro de qualquer contexto organizacional, sendo importante lembrar a exceção relacionada ao entrevistado E, no parágrafo anterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral do referido trabalho, de conhecer as principais características das manifestações de liderança presentes gestores de organizações, bem como das relações de poder estabelecidas; seus objetivos específicos ou intermediários, que foram: (1) levantamento das diversas abordagens de liderança e poder, constituindo o construto teórico a subsidiar o desenvolvimento da pesquisa; (2) sistematização das características e manifestações de liderança e relações de poder dos gestores de organizações envolvidos na pesquisa; e (3) identificação de como são desenvolvidas, de fato, as manifestações de liderança e relações poder nas organizações e, o produto da análise dos resultados obtidos através dos 8 (oito) gestores entrevistados, é possível concluir que o referido trabalho de conclusão de curso alcançou os objetivos à que se propôs. Considera-se que, o desenvolvimento do referencial teórico e a realização das entrevistas, permitindo a construção de categorias de análise, como primordial para o alcance deste objetivo geral.

No processo de construção do trabalho, o pesquisador se deparou com a resistência dos gestores em participar da pesquisa, bem como a morosidade apresentada com relação ao tempo de resposta dos entrevistados à pesquisa e, a dificuldade em realizar as transcrições devido ao fato de que alguns elementos da população estudada, apresentaram considerável dificuldade para se expressar e, também, com frequência, desviavam seu limiar de raciocínio de modo à apresentarem interpretações que se afastavam dos fenômenos de estudo da pesquisa, fatores que, se apresentaram limitações determinantes aos resultados obtidos.

O referencial teórico permitiu o levantamento das diversas abordagens de liderança e poder em uma perspectiva cronológica e evolutiva, desde escolas de pensamento que tem, respectivamente, como paradigma a liderança heroica até as modernas abordagens da liderança compartilhada e pós-heroica; bem como o conflito entre as abordagens funcionalista e crítica do poder que, se estendem até os dias atuais.

A análise das entrevistas permitiu concluir, respectivamente, que as abordagens de liderança que possuem o paradigma do líder-herói e, as abordagens sobre o poder apontam a existência se uma cultura de poder como instrumento de atendimento de interesses individuais, ainda se encontram bastante arraigadas nos conceitos e percepções dos entrevistados sobre atribuições dos líderes, a visão pós-heroica do fenômeno da liderança, o

processo de liderança, a origem da liderança, as definições de poder, práticas de controle, origem do poder, a visão heroica do fenômeno da liderança e as atribuições dos liderados.

Os resultados das análises permitem apontar a necessidade de estudos referentes à viabilidade da implementação da liderança como componente curricular nas escolas, aperfeiçoando as práticas de liderança das instituições em aspectos como a mudança na ênfase da individualidade na liderança, em direção a realizações coletivas, redes sociais, trabalho em equipe e responsabilidade compartilhada. Os resultados também sugerem a necessidade de estudos sobre os fenômenos inerentes ao poder, tendo em vista que tal conhecimento tem potencial para eliminar o desperdício de recursos humanos nas organizações, devido à disputas internas e jogos de interesse, muito comum nas organizações atuais.

Tendo em vista a natureza qualitativa da pesquisa, é importante ressaltar que seus resultados possuem aplicação apenas em relação aos entrevistados. No entanto, possibilita a exploração do tema e categorização de análises relevantes para pesquisas futuras que busquem entender o fenômeno da liderança sob uma perspectiva pós-heroica bem como o fenômeno do poder sob uma óptica orientada à eliminação de seus aspectos negativos comentados no parágrafo anterior.

Este trabalho se encerra, de modo à propor sua contribuição à estudos futuros acerca dos fenômenos de liderança e poder, seja para desenvolvimento da produção acadêmica e/ou para constituição de potenciais programas com os mais variados contextos organizacionais, relacionados à esses temas.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. **Como tornar-se um líder**. RIEDEL, Elke Riedel. São Paulo: Nobel, 2000.
- ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise crítico - comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 38. 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, ENANPAD, 2014.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BENTHAM, J. **O panóptico**. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, C. W. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P.; ZIGARMI, D. **Liderança e o gerente minuto**. 9.ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. v 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARVALHO, A.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. v 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed.. São Paulo: Atlas, 2008.
- COSTA, É. da S. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Livro Técnico, 2010.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, n. 26, p. 77-86, 2010.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Shared leadership: a postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, v. 3, n. 1, p. 40-67, 2007.
- DAVE, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DUBRIN, A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage

Learning, 2008.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder: As práticas do controle nas organizações.** v 3. Curitiba: Juruá Editora, 2004.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLETCHER, J. K. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, n. 15, p. 647-661, 2004.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade.** 22.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 48.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 17.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HAMPTON, D. R. **Conceitos de comportamento na administração.** São Paulo: EPU, 1973.

HARDY; CLEGG. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: EPU, 1973

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEAVITT, H. J. **Psicologia para administradores: uma introdução destinada a indivíduos e a pares e grupos de pessoas em organizações.** São Paulo: Cultrix, 1972.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de ; TOSCHI, M S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10.ed. São Paulo: Cortez, 2012

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOZZATO R. A. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 15, 4, 731-747, Curitiba: ANPAD, 2011.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2004.

RIBEIRO, A de L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** 11^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional:** crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas,2000.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R.. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.