

DM  
SACA. 1

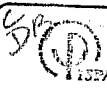
Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
*Mestrado em Comportamento Organizacional*

**O Carácter Contextual, Dinâmico e Relacional  
do Processo de Liderança**

António Sacavém

**Orientador de Dissertação: Professor Doutor José Manuel Fonseca**

**Outubro 2000**

 ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
Centro de  
Documentação

Registo: 14474  
Data: 6/11/2003

Tel.: 21 881 17 50 • [bibispa@ispa.pt](mailto:bibispa@ispa.pt)

Existem pessoas que se cruzam na nossa vida e nos marcam para sempre. Marcam-nos, em especial, pelo referencial de conduta e de carácter que, efectivamente, são.

Esta tese é possível porque me cruzei com uma dessas raras pessoas. Alguém que me ajudou a compreender que o controlo dos comportamentos humanos não é mais do que uma ilusão. Alguém que me ensinou a encarar a minha profissão, e a minha vida, de uma forma mais digna e motivante.

Os meus agradecimentos vão, por isso, em primeiro lugar, para o Professor José Manuel Fonseca.

Em segundo lugar, para aos meus pais, por me terem ensinado a encarar os desafios da minha vida com a humildade e honestidade necessárias. Para a Ana, a minha namorada, pelo apoio que me prestou e pela convicção com que me ajudou a alcançar os objectivos que traçámos, mesmo nos momentos mais difíceis da realização deste trabalho.

Para os meus colegas do Mestrado em Comportamento Organizacional, por tudo o que aprendi com eles durante as discussões que mantivemos.

# Índice

1. Introdução	3
2. Organização onde Decorreu o Estudo	10
2.1. Estratégia e Objectivos	11
2.2. Estrutura	13
2.3. O Departamento Desportivo	15
3. O Problema do Estudo	18
4. Liderança na Literatura	22
4.1. Abordagens Clássicas	25
4.1.1. Teorias Universalistas – Tipo I e II	25
4.1.1.1. Teorias do Tipo I	25
4.1.1.2. Teorias do Tipo II	27
4.1.2. Teorias Contingenciais- Tipo III e IV	30
4.1.2.1. Teorias do Tipo III	30
4.1.2.2. Teorias do Tipo IV	32
4.2. Abordagens Contemporâneas	34
5. Técnicas de Investigação	43
5.1. O Paradigma do Construtivismo como base para a escolha de um estudo exploratório, longitudinal e narrativo	44
5.2. Metodologia utilizada para a recolha de informação	48
6. Os Episódios de Liderança	49
6.1 e 6.3. O papel do líder enquanto mediador de conflitos e “facilitador” da coesão interna do grupo	51
6.2. Gestão de Aspectos Políticos da Vida Organizacional	57
6.2.1. Relacionamentos com o Exterior do Grupo	57
6.2.2. Sistema sombra	76
6.4. “Cristalização” de objectivos instrumentais de curto prazo	81
7. Conclusões e Implicações	85
7.1. A Liderança enquanto Processo Dinâmico e Relacional	85
7.2. A Liderança é um Processo Político	89
7.3. A Liderança é um Processo de Gestão de Paradoxos	95
8. Referências	100

# 1. Introdução

O presente trabalho aborda o problema da liderança, que integra a dimensão *Soft* (por ex.: normas e funcionamento dos grupos, liderança e estabelecimento de objectivos) do Comportamento Organizacional, tal como é referido por Marques (1996:23).

O fenómeno da liderança insere-se no âmbito do Comportamento Organizacional, como um mecanismo de controlo ou de influência dos comportamentos dos colaboradores de determinada empresa, no sentido de os levar a desempenhar melhor as tarefas e a exibirem “apenas” os comportamentos aceitáveis, no quadro da estrutura formal, que possibilitem alcançar os objectivos da organização.

Na empresa onde realizei o estudo, o contexto era inicialmente difuso, ambíguo do ponto de vista dos objectivos, e a liderança não existia, o que conduzia a um clima de conflito interno e, em geral, à focalização das pessoas num quotidiano de quezílias. Este quadro despertou o meu interesse em descobrir que acções, e papeis, poderia e deveria realizar para inverter um cenário que provocava no grupo estudado, e na organização, estados de elevada ansiedade e insatisfação, derivadas da incerteza decorrente das indefinições e que se traduziam em fraca *performance*, conflitos e mau desempenho económico da organização.

No decorrer da realização do estudo, apercebi-me que não existia uma resposta única e definitiva para a minha ambição. Se por um lado, a generalidade

das investigações realizadas mostravam encarar o fenómeno da liderança de uma forma estática, centradas na visão de «one best way», designadamente as encontradas na literatura clássica sobre o fenómeno; por outro, sentia que os fenómenos que iam ocorrendo na vida organizacional «solicitavam-me» enquanto líder, e aos restantes actores, no decorrer do processo de liderança, a realização de uma trajectória que é aparentemente paradoxal. Momentos em que «deveria» ser autoritário, momentos em que «deveria» ser democrático, períodos em que me orientava para as tarefas, períodos em que me orientava para as pessoas. Situações em que estava direccionado para a transacção, períodos em que desempenhava um papel mais transformacional. Períodos em que sentia necessidade de estipular um guião para a realização das tarefas, momentos em que procurava a “facilitação” dos processos auto-organizativos.

### **A Liderança enquanto Processo Dinâmico e Relacional**

**A principal implicação decorrente deste estudo, refere-se ao enquadramento dinâmico e relacional do processo de liderança, que surge em oposição ao carácter estático que está implícito nas teorias contingenciais, visto que, aparentemente, depois de identificado o estilo de liderança adequado ao contexto, estas escolas parecem subscrever o retorno a uma visão de “one best way” e a uma posição de infalibilidade e imutabilidade comportamental do líder, uma vez que o contexto esteja devidamente caracterizado. Como Jesuíno (1996:332) refere, o processo é afectado por uma contingência radical já que não é apenas uma multiplicidade de factores que moderam os efeitos mas, para além**

disso, tais efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os anima.

Desta forma, o líder parece “dever” centrar-se na óptica do relacionamento (Stacey, 2000) para tentar interpretar o processo com uma visão alternativa, talvez mais apta a analisar as características inerentes ao fenómeno da liderança, ao contrário da visão funcionalista, isto é, positivista (Jesuíno 1996). Depois deste re-enquadramento, e partindo dele, vamos, na continuação, extrapolar outras implicações.

Entender o processo de liderança segundo a abordagem do relacionamento (Stacey, 2000), parece significar que, no decorrer do processo dinâmico, o líder deve estar atento à mudança dos padrões de conversação que vão existindo no grupo, na organização e no exterior (manter contactos de ligação e negociar com entidades exteriores, tentando facilitar a aquisição dos recursos essenciais ao trabalho dos profissionais), tentando dar um sentido à história que se vai desenrolando, num esforço contínuo por sintetizar (Jesuíno 1996) (Stacey, 2000), participar, observar, articular (Stacey, 2000) e “cristalizar” os temas que vão emergindo das conversas rotineiras do dia-a-dia, que vão sendo mantidas na organização. Estas funções, permitem ao líder entender as dinâmicas que vão surgindo e, dessa forma, lidar suficientemente bem com a ansiedade que reveste o processo de liderança, entendido à luz do novo paradigma. Desta forma, quando os temas que vão surgindo da interacção assumem a forma de uma relação de confiança no grupo, do qual o líder faz parte, a gestão da ansiedade é facilitada.

## **A Liderança enquanto Processo de Gestão de Paradoxos**

**Outra das implicações que decorreu da anterior, encarar o processo à luz da abordagem psicossociológica (Jesuino 1996), ou como denomina Stacey (1996), abordagem relacional, é a orientação do líder para, no decorrer do relacionamento, gerir os paradoxos que vão surgindo da interacção.** Os paradoxos, entendidos nesta perspectiva, não podem ser resolvidos ou harmonizados, apenas eternamente readaptados (Stacey, 2000:402), pelo que o líder deve procurar reflectir no decorrer da acção (Shotter 1993), utilizando-se das funções acima referidas, de forma a facilitar a emergência, ou recriação, de novos padrões de conversação, e consequentemente, de acção. Cunha J. & Cunha M. (1999:464), defendem a possibilidade de existirem, em simultâneo, os dois pólos de um paradoxo, como forma de chegar a um meio termo entre opostos. Por uma lado, “o líder/seguidor vê essencialmente satisfeitas as suas necessidades de realização” (Cunha J. & Cunha M., 1999:464), se procedermos à síntese do paradoxo liderança autoritária vs liderança democrática, que resulta numa liderança democraticamente autoritária, por permitir ao líder ser suportado pelo grupo, ao transmitir as suas intenções de forma a que os restantes membros possam contribuir para a excelência do seu desempenho e vice-versa, e suportar ao mesmo tempo o grupo, quando assume a função de “ex-líder”, sendo que estas características do líder são diferentes das patentes nos pólos descritos anteriormente (liderança democrática e liderança autoritária) tal como referem (Cunha J. & Cunha M., 1999:464)

Decorre do estudo que efectuei, que existem situações em que o líder parece “dever” assumir as funções inerentes a um pólo de tensão, por forma a tentar re-equilibrar uma pressão do grupo no sentido oposto.

Daí que a posição apresentada tem a vantagem de acrescentar uma nova categoria ao processo de liderança (liderança democraticamente autoritária), para além daquelas já mencionadas (liderança democrática e autoritária), destacando o comportamento preferencialmente integrador do líder. No entanto, na investigação que realizei, apesar das categorias estarem correctas, não se observa a arrumação definitiva das mesmas.

O processo é animado por um carácter essencialmente dinâmico, no sentido em que o grupo e o líder evoluem ao longo de um contínuo paradoxal, que pode ser encarado, segundo Stacey (2000:363), como uma paisagem de possibilidades em que existem momentos de atracção e picos de repulsão. Os momentos de atracção/repulsão surgem do processo de relacionamento entre os elementos do grupo e o líder, dos temas que surgem das conversas e que se constróem, ou não, em torno de um pólo de tensão. A dinâmica que parece estar subjacente ao processo de relacionamento, proveniente das conversas mantidas pelos membros do grupo, entre os quais o líder, estão relacionadas com os objectivos da organização, mas também com sentimentos, emoções e idiossincrasias dos actores organizacionais (Stacey, 2000). Neste sentido, tal como Stacey (2000:402) refere, porque o líder é influenciado pelo grupo e o grupo é, ao mesmo tempo, influenciado pelo líder no decorrer do relacionamento, os paradoxos apresentam uma participação importante no processo e são fundamentais para a vida humana, para o desenvolvimento organizacional, pelo

que “não podem ser resolvidos ou harmonizados, apenas eternamente readaptados”.

### **A Liderança enquanto Processo Político**

**A cristalização dos objectivos instrumentais de curto-prazo, é outra implicação** que decorre deste trabalho, uma vez que parece ser central a focalização dos grupos na realização da tarefa, de forma a evitar que estes ancorem em dinâmicas inconscientes, como foi o caso do processo de *fight/flight* (Bion, 1961) pelo qual o grupo de trabalho estudado enveredou, como será à frente analisado, e que podem conduzir a estados de fraca performance organizacional. **No entanto, outra implicação deste estudo prende-se com a enraizamento da acção do sistema sombra (Stacey, 1996), que “é representado por uma rede fluída de contactos, nódulos, ligações e interacções entre as pessoas dessa sociedade ou organização e, igualmente, entre sociedades e organizações” e que tem uma natureza informal e auto-organizada, tal como refere Stacey (1996). Este parece continuar a funcionar, com maior ou menor incidência, mediante o envolvimento do grupo para se focalizar no alcance dos objectivos organizacionais, como forma de contribuir para o desenvolvimento dos processos criativos e de substituir, ou transformar, partes do sistema legítimo que manifestavam menos eficácia, como está presente no processo que conduziu às alterações estruturais profundas que ocorreram na organização e que são abaixo mencionadas. Nestas alterações, decorrentes de um processo dinâmico, também se inclui a substituição dos indivíduos que foram**

sendo percebidos como “inimigos” do grupo e da organização. Numa fase posterior, quando os objectivos organizacionais se encontravam mais cristalizados, pequenas alterações continuaram a ser introduzidas por pressão do sistema sombra.

A minha participação, em diversas partes no sistema sombra, enquanto actor ou líder informal, levaram-me a perceber a importância de agir neste sistema, apesar de conhecer a sua natureza auto-organizada e de não desempenhar um papel educativo, só participativo (Stacey, 2000) porque, no decorrer das conversas rotineiras em que participei, apercebi-me de preocupações dos actores organizacionais que não podiam ser legitimamente discutidas, por uma questão de equilíbrio sistémico, e tentei agir sobre as mensagens provenientes dos relacionamentos entre as pessoas no sistema sombra, de forma a inclui-las, tal como aconteceu, nos processos criados pelo sistema formal.

**Desta forma, surge uma outra implicação deste estudo, que é a importância da participação do líder no sistema sombra, como forma de tentar absorver as mensagens dele emanadas, facilitando-lhe a função de incluir, nos novos processos formais desenvolvidos, as preocupações mais profundas das pessoas.** Para isto, o líder deve socorrer-se, à luz da orientação relacional, das funções acima descritas (articulação, síntese, participação, observação e “cristalização”).

## 2. A Organização onde Decorreu o Estudo

A empresa onde decorreu o estudo era caracterizada pelo facto de uma quantidade considerável dos “seguidores” (aproximadamente 50) serem portadores de um conhecimento técnico especializado e de experiência prática relevante para a definição/execução da missão e das tarefas da organização.

As organizações constituídas maioritariamente por *especialistas*, assumem características específicas na forma como estão estruturadas. Segundo Mintzberg (1995:379) estas instituições pressupõem “a padronização das qualificações, o que dá origem a uma configuração estrutural do tipo *burocracia profissional*”. Existe uma descentralização do poder para os especialistas altamente formados, devido ao conhecimento, ou competência específica, que os indivíduos possuem.

Na *burocracia profissional*, porque se procura essencialmente padronizar as situações e inseri-las em programas-padrão, cada *especialista* trabalha de uma forma autónoma, sendo que cada elemento coordena o seu trabalho com os restantes através do conhecimento e competências padronizadas de que é possuidor.

Segundo Mintzberg (1995) as “configurações estruturais puras não existem”. Desta forma, a organização onde realizei este estudo afigura-se maioritariamente composta pela configuração - *burocracia profissional*, especificamente no que respeita ao Departamento Desportivo (50% dos colaboradores da empresa). No entanto, de uma forma global, a organização também apresenta traços de uma estrutura divisionada, ou seja, como uma

“coleção de unidades separadas, descentralizadas, cada uma funcionalmente organizada” Stacey (2000:67), como poderemos observar no organograma adiante mencionado.

## 2.1. Estratégia e Objectivos

A organização que estudei pertence ao sector de actividade do desporto e lazer e este estudo coincidiu com o inicio da sua actividade (1998).

A missão da empresa era, em 1998, data em que iniciei este estudo, “oferecer um espaço seguro e tranquilo de lazer e desporto, que permita aos clientes sentirem a agradável sensação de estarem de férias e motivar, tanto os clientes fisicamente activos, como inactivos e populações especiais, a comprometerem-se com um estilo de vida saudável.”

Os objectivos estabelecidos tinham um carácter genérico, não tendo sido discutidas formas de atingir segmentos alvo de mercado e quem deveria fazer o quê, quando e como. O principal objectivo estratégico da organização estava relacionado com o alcançar de 1500 associados, até ao final do primeiro ano do exercício da actividade, objectivo esse que não chegou a ser atingido, em virtude do número total de associados ter estabilizado entre os 1000 e os 1100, no decorrer do primeiro ano e meio de actividade.

A empresa facturava, em média, 16.000cts/mês provenientes, maioritariamente, da adesão de clientes à empresa. O *break-even point* estava longe de ser atingido, uma vez que seria necessária uma facturação na ordem dos 30.000cts/mês.

No final do estudo, dois anos depois, a organização mantinha o número total de colaboradores (90 funcionários), mas, sofreu um conjunto de alterações estratégicas e estruturais.

Os principais objectivos estratégicos foram revistos e passaram a dividir-se em duas vertentes, sendo estas:

- Alcançar mil sócios em apenas quatro meses, de forma a que a empresa pudesse terminar o segundo ano de actividade com aproximadamente dois mil associados e encerrar o primeiro semestre do terceiro ano de actividade com três mil sócios;
- Conseguir uma taxa de retenção de associados, durante o 1º semestre do terceiro ano de actividade, na ordem dos 76%.

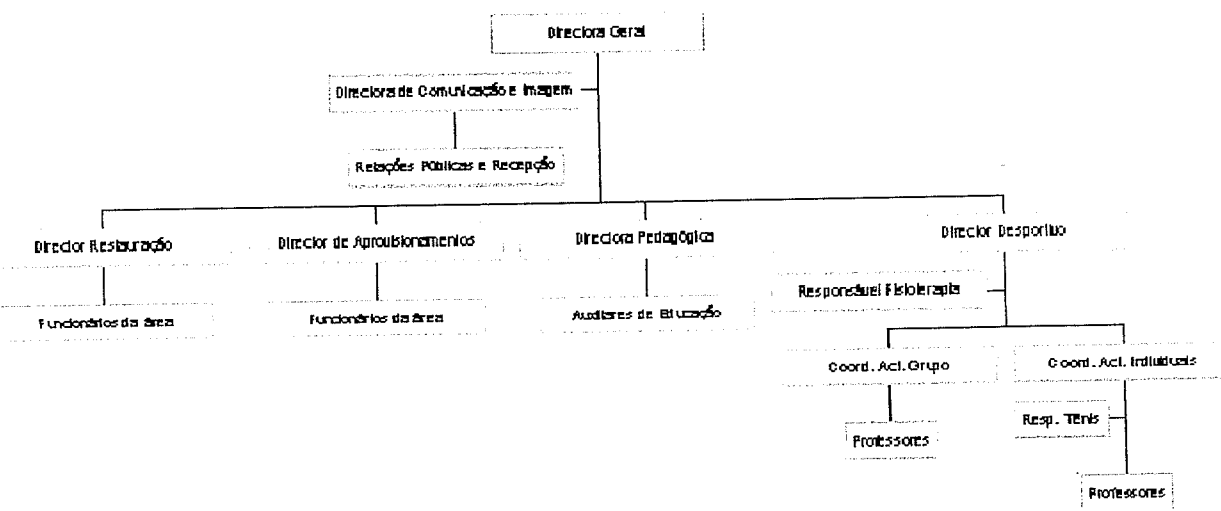
Tanto o primeiro objectivo como o segundo, estavam a 2/3 de serem atingidos no final do 1º trimestre do ano 2000, o que revelava uma eficácia organizacional substancialmente superior à apresentada no início do estudo.

No que respeita aos níveis de facturação, no início do terceiro ano de actividade, revelavam-se muito próximos do *break-even point*, fruto do grande aumento de associados no último trimestre de 99 e 1º trimestre do ano 2000 (aproximadamente 2600 sócios).

O novo cenário parece ter decorrido de uma reestruturação e redistribuição das funções e dos colaboradores da área comercial, assim como, do estabelecimento de objectivos individuais e grupais de curto prazo, que permitiram focalizar as pessoas na tarefa.

## 2.2. Estrutura

No início do estudo, a organização era constituída por, aproximadamente, 90 colaboradores e assumia a seguinte estrutura hierárquica:



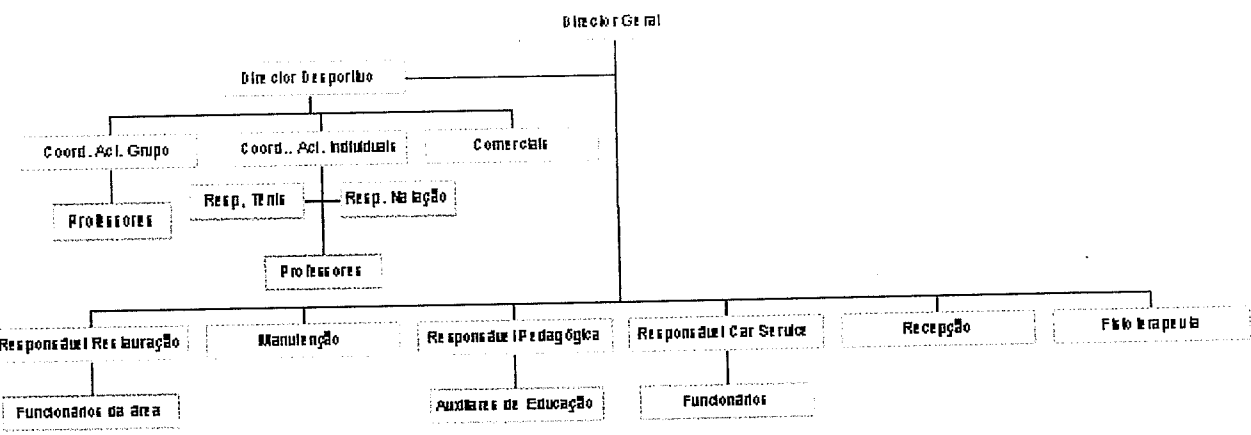
Como podemos constatar a partir do organograma acima apresentado, no topo da hierarquia encontrava-se a **Directora Geral**, assessorada pela **Directora de Comunicação e Imagem** que assumia a responsabilidade de estruturar e implementar a política de comunicação e imagem da empresa.

Abaixo, podemos observar 5 departamentos com os seguintes directores de primeira linha:

- **Director da Restauração** - Responsável pela gestão do restaurante, cafetaria e bar;

- **O Director de Aprovisionamentos** - Responsável pela gestão de todo o equipamento desportivo, e extra-desportivo, da empresa;
- **Directora Pedagógica** - Responsável pela gestão do “Kids Center” (espaço para a prática de actividades lúdicas e desportivas direccionadas para crianças);
- **Director Desportivo** - Responsável pela Gestão do Grupo de Desporto.

Seis meses antes do final do estudo, último trimestre de 1999, a estrutura da organização foi alterada, tal como está apresentada na figura abaixo indicada.



O Director Geral continuava no topo da estrutura e o cargo de Director de Comunicação e Imagem desapareceu, tendo o Director Desportivo acumulado para além das funções técnicas, as de gestão comercial.

O cargo de Director de Aprovisionamentos desapareceu e deu lugar a um departamento de manutenção liderado pelo Director Geral. Os cargos de Director da Restauração e Director Pedagógica foram substituídos pelos de Responsável

da Restauração e Responsável Pedagógico (mudança de nomenclatura por força das competências dos funcionários que, entretanto, ocuparam estes cargos).

Foi, entretanto, criado um novo cargo - Responsável do Car Service - em virtude da organização ter expandido a sua área de negócios.

O Fisioterapeuta passou a estar sob a responsabilidade hierárquica do Director Geral.

### 2.3. O Departamento Desportivo:

Tendo por base o esquema das cinco componentes básicas da organização, proposto por Mintzberg (1995:38), na base do esquema, centro operacional, encontravam-se os professores/instrutores, que leccionavam as aulas das actividades individuais e de grupo. No vértice estratégico, topo do esquema, situavam-se o Director Geral e o Director Desportivo. Entre a base e o topo do esquema, encontravam-se os Coordenadores das Actividades Individuais e de Grupo, linha hierárquica que estabelecia a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional. A tecnoestrutura situava-se à esquerda da linha hierárquica, onde os analistas, professores encarregues de realizar as avaliações da condição física, realizavam o controlo e planeamento do treino. O peçoal de apoio, era constituído por pessoal especializado encarregue de formar tecnicamente os profissionais, fornecedores de equipamento desportivo, serviços de limpeza e manutenção dos equipamentos.

O departamento desportivo era constituído por 50 elementos e os seus objectivos operacionais estavam relacionados com a leccionação de aulas de diversas modalidades desportivas, organização de projectos e de conferências ligadas à saúde e à actividade física.

Os principal mecanismo de coordenação era a padronização das qualificações e algum nível de padronização do *output*, uma vez que a formação base dos professores era igual - Licenciatura em Ciências do Desporto. No entanto, a supervisão directa era utilizada de forma a garantir que os critérios específicos de cada actividade se adaptassem ao contexto da organização e que não existisse uma variabilidade no conteúdo essencial de determinada aula, independentemente do profissional que a leccionasse.

O ajustamento mútuo também era visível no comportamento quotidiano apresentado pelos profissionais, de forma a que pudessem ir resolvendo os problemas técnicos que iam surgindo na organização.

Durante os dois anos em que foi realizado o estudo, foram introduzidos novos produtos, tais como: Body Pump; Body Combat; Yoga; Defesa Pessoal e Actividades de Grandes Espaços (Paintball, Escalada, Karting, BTT, Esqui, etc.).

No último trimestre de 99, momento em que teve lugar a reestruturação organizacional, foram introduzidas as seguintes inovações:

- Termo da actividade desportiva *squash* e redimensionamento do espaço destinado à prática da actividade musculação/cardiovascular (aquisição de 80 máquinas topo de gama, o que permitiu triplicar a quantidade do material desportivo existente);
- Substituição da empresa responsável pela limpeza da organização;

- Melhoramento do sistema de controlo de acessos;
- Restruturação da política de preço e das formas de adesão à empresa;
- Restruturação da área comercial e de atendimento ao cliente;
- Criação de mais um estúdio destinado à prática das actividades desportivas de relaxação (Tai-Chi, Yoga Chinesa, Alongamento);
- Alargamento de um estúdio de Ginástica de Grupo, o que permitiu à empresa garantir a liderança de mercado, no que respeita ao espaço total disponível para prática de ginástica de grupo e ao número total de aulas mensais leccionadas;
- Implementação de um sistema de recompensas e de avaliação do desempenho adaptado ao departamento comercial;
- Implementação da *Dimensão Projecto*. Os profissionais são estimulados a organizar projectos de retenção e captação de associados, tal como consta no Caderno Orientador da Elaboração de Projectos, ou seja, suportam uma percentagem dos custos e retiram uma percentagem dos proveitos da sua organização;
- Desenvolvimento do sistema de cobrança de mensalidades, através da generalização das cobranças automáticas de recibos;
- Criação e desenvolvimento do sistema de reparação de avarias rotineiras em 48h.

Toda este conjunto de mudanças resultou de uma necessidade existente nos diversos actores organizacionais, incluindo eu próprio, de que fossem

estabelecidas metas e políticas concretas, que facilitassem a obtenção, e manutenção, da rentabilidade económica da organização. As alterações acima mencionadas, decorrem, também, de um processo de aprendizagem, enquanto líder, e que me permitiu servir como «elo de ligação» entre a gestão de topo e os membros do grupo, influenciando a primeira a aprovar os objectivos que iam emergindo da interacção dos diversos elementos do grupo. Este processo de aprendizagem, parece ter resultado de uma preocupação que sempre tive de procurar perceber que acções poderia desenvolver para que a organização e eu, enquanto líder, pudéssemos evoluir, num contexto de elevada incerteza, tal como é desenvolvido no tópico seguinte.

### **3. O Problema do Estudo**

O problema fundamental que conduziu à realização deste estudo, foi a preocupação que tinha de procurar perceber que acções poderia desenvolver para evoluir enquanto líder, num contexto em que não existia uma liderança clara acima de mim, quer por ausência, quer por inacção, no que respeitava ao estabelecimento de metas e políticas concretas para a organização. Estou certo de que a principal de todas essas acções foi realizar este trabalho porque, de uma forma geral, ajudou-me a evoluir pessoal e profissionalmente e a descobrir uma nova perspectiva de encarar o contexto organizacional, ou seja, como um conjunto de temas, de histórias, de narrativas, que emergem das relações que os seres

humanos vão estabelecendo entre si e que são sistematicamente recriadas e reconfiguradas à medida que o processo se desenrola (Stacey, 2000). Este trabalho, em primeiro lugar, enriqueceu o meu conhecimento relativamente ao processo de liderança e poderá estimular a investigação deste fenómeno segundo uma perspectiva contextualista, de observação participante e, em segundo lugar, contribuiu para a formulação de uma nova perspectiva sobre a questão da liderança. Esta nova visão, assenta na percepção do líder enquanto pessoa que representa diversos papéis em função da evolução dinâmica do contexto organizacional em que se insere. Os papéis que o líder desempenha no processo de relacionamento com os diversos actores organizacionais, parecem evoluir segundo alguns padrões referenciados na literatura mais clássica sobre este tema, mas não possuem o carácter estático, nem tão pouco sublinham o mito do «one best way» que se deduz destas abordagens. Pelo contrário, os fenómenos que ocorrem na vida organizacional «solicitam» ao líder e aos restantes actores, no decorrer do processo de liderança, a realização de uma trajectória que é aparentemente paradoxal. Momentos em que o líder «deve» ser autoritário, momentos em que «deve» ser democrático, períodos em que se orienta para as tarefas, períodos em que se orienta para as pessoas. Situações em que está direccionado para a transacção, períodos em que desempenha um papel mais transformacional.

É, por isso, no decorrer do processo de liderança que o líder se vai apercebendo da forma mais correcta de agir, readaptando continuamente os paradoxos mencionados, entre outros, utilizando a sua capacidade de articular (Stacey, 2000), sintetizar (Jesuíno, 1996:333) (Stacey,2000) e «cristalizar» os

objectivos e as políticas que vão emergindo do processo de interacção entre os actores organizacionais.

A forma como o grupo se comporta é tanto produto do líder, como o comportamento do líder nas diversas situações é, também, produto da acção do grupo sobre ele. Convém, no entanto, salientar que parece existir um diferencial de poder entre os elementos do grupo, no qual, o líder parece possuir mais poder que os restantes, pelo que ele apresenta uma maior capacidade de restringir padrões de conversação que, de alguma forma, perceba que não irão contribuir para o desenvolvimento da organização.

Reforça-se, portanto, através deste estudo, a noção de que não existe um «one best way» de liderar, e sublinha-se o carácter dinâmico do processo de liderança e a capacidade do líder para se centrar no relacionamento entre ele e os diversos actores, por oposição a uma centralização nele próprio, de forma a gerir continuamente os paradoxos decorrentes do processo.

A passagem a uma orientação genética, psicossociológica (Jesuíno, 1996), centrada na interacção significa «uma análise mais centrada na liderança do que nos líderes....Assim entendido qualquer membro do grupo pode exercer, a dado momento, uma influência responsável sobre o funcionamento do grupo. A liderança toma-se deste modo colegial e difusa e sobretudo não pode ser abstraída do complexo de interacções onde se exerce» (Jesuíno, 1996). A esta nova abordagem centrada na interacção, depois de desenvolvida, Stacey (2000) denomina-a de psicologia do relacionamento. Esta nova forma de encarar o fenómeno da liderança parece decorrer da limitação apresentada pela visão funcionalista, positivista da liderança (Jesuíno 1996:325) que têm produzido

resultados pouco satisfatórios relativamente à explicação do fenómeno. Entre outras críticas, Jesuíno (1996:332) salienta que o processo de liderança é “afectado por uma multiplicidade de factores que moderam os efeitos mas, para além disso, tais efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os anima”.

A escolha da técnica de investigação - observação participante - decorre, portanto, do interesse em contribuir para a explicação do fenómeno da liderança numa perspectiva psicossociológica (Jesuíno, 1996) ou, depois de desenvolvida, psicologia do relacionamento (Stacey, 2000), que tal como Jesuíno (1996:325) destaca está associada ao paradigma do Construtivismo, cuja premissa é a do relativismo ontológico (Guba & Lincoln, 1994), ou seja, o relativismo faz depender os objectos científicos do contexto onde o estudo se desenrola (Guba & Lincoln, 1994), decorrendo daí a opção por uma técnica de investigação capaz de facilitar ao observador, também actor, a percepção da linguagem tácita (Argyris C., Putnam R. & Smith 1985), adquirida através do relacionamento, que parece ser fundamental para a compreensão do fenómeno.

Enquanto líder, a utilização do método de observação participante, ajudou-me a reflectir diariamente sobre as acções quotidianas que ia desenvolvendo. Este facto, permitiu-me melhorar a capacidade de reflectir e decidir no contexto das questões estratégicas que emergem das pequenas interacções do quotidiano e condicionam-nas.

No decorrer da reflexão sobre os episódios que tiveram lugar na organização, das conversas que tive a oportunidade de ter com o Professor Doutor José Manuel Fonseca, meu orientador, e da literatura que tentei

aprofundar, apercebi-me que a capacidade para “controlar”, ou condicionar, os comportamentos humanos é muito limitada. Em primeiro lugar, devido à sua natureza paradoxal e à interferência de processos inconscientes na tomada de decisão; em segundo lugar, pela acção dos grupos informais que surgem nas organizações, à margem do sistema formal, e que desafiam as regras vigentes. Estes fenómenos, conduziram-me a agir com maior atenção no que respeita à ansiedade provocada pela incerteza a que estarei sempre sujeito no decorrer da minha vida, e a enquadrá-la de uma forma positiva, o que é vital para os processos de criação e desenvolvimento organizacional.

No decorrer deste estudo tentei responder às seguintes perguntas:

- quais serão os diversos papéis que o líder representa no processo de liderança?
- será possível identificar padrões de liderança que ajudem os líderes a movimentarem-se numa envolvente complexa?

Naturalmente, o primeiro passo que dei, foi procurar na literatura resposta a estas questões.

## **4. Liderança na Literatura**

Os estudos realizados que têm como objectivo descrever, analisar ou conceptualizar o papel que o líder representa nas organizações, parecem possuir

limitações, tal como Kets de Vries (1998) salienta, “é pena que a popularidade da investigação sobre a liderança não tenha sido igualada pela respectiva relevância. Um dos problemas decorre do facto de muitas teorias sobre as organizações parecerem ter sido geradas nas torres de marfim da academia. As designações das teorias - novas e velhas - revelam a natureza dos seus conteúdos, persistentes e isolados, frequentemente removidos da realidade da vida quotidiana.”

Por outro lado, os estudos sobre liderança assumem habitualmente uma perspectiva normativa, universal e descontextualizável em que existem arquétipos de líder ideal (não são contingentes), estando o campo teórico fortemente separado em posições relativamente estanques sobre a natureza e instrumentalidade do fenómeno.

Como refere Jesuíno (1996:22), mesmo as teorias contingenciais, como o modelo de contingência de Fiedler, por virtude do próprio paradigma funcionalista em que se enquadram, elas são insuficientemente contingentes, procurando em última análise recuperar o mito do estilo ideal embora com uma maior especificação dos factores que o condicionam pretendem determinar o «the one best way», desta vez transferido para o interior de cada situação, mediante a determinação objectiva do grau de controlo situacional que o líder possui em cada organização.

Uma possível explicação para a inconsistência dos resultados apresentados sobre o processo de liderança, verificada na revisão histórica do fenómeno, e que já foi anteriormente citado, é adiantada por Jesuíno (1996) quando refere que «o processo é assim afectado por uma multiplicidade de

factores que moderam os efeitos mas, para além disso, tais efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os anima». Foi, possivelmente, o desconhecimento desta lógica circular e dinâmica presente nos relacionamentos decorrentes entre os actores presentes no processo de liderança, que talvez tenha conduzido os cientistas a utilizar, do ponto de vista metodológico, técnicas de investigação que recorreram à utilização de instrumentos relativamente impessoais e “neutros”, mas essencialmente estáticos, em vez da observação longitudinal que Mintzberg (1973) utilizou para discutir o papel dos gestores, muito menos com os métodos de observação participante sugeridos por Schon (1983), Argyris C., Putnam R. & Smith (1985) e Stacey (2000), entre outros. A tomada de consciência da lógica circular, complexa, auto-organizada e relacional, presente nos processos de resposta complexa (Stacey, 2000), entre os quais, o processo de liderança, fundamentam uma mudança epistemológica (passagem de uma abordagem funcionalista para uma abordagem relacional). Esta mudança, suscita a investigação através do método de observação participante, uma vez que esta técnica facilita a compreensão dos processos tácitos (Argyris C., Putnam R. & Smith, 1985), decorrentes da interacção entre os actores, para além disso, tal como Stacey (2000) acrescenta, “este tipo de investigação facilita a reflexão e a articulação de alguma coisa em concreto, sobre o todo que está a emergir”.

Desta forma, tentei acrescentar algum valor explicativo ao processo de liderança, que tem revelado sofrer avanços lentos, segundo uma grande parte dos investigadores, como Jesuíno (1996) e Kets de Vries (1998), utilizando, para isso, «um par de lentes» diferentes das tradicionalmente utilizadas, ou seja, as lentes

do observador participante, em vez das utilizadas pelo observador objectivo, destacado do objecto de estudo.

No que respeita à classificação das diversas teorias e no sentido de facilitar o enquadramento histórico do processo de liderança, foi utilizado o esquema taxonómico proposto por Jago (1982), isto é, Teorias Universalistas dos Traços e dos Comportamentos (Tipo I e II respectivamente) e as Teorias Contingenciais dos Traços e dos Comportamentos (Tipo III e IV respectivamente).

## 4.1. Abordagens Clássicas

### *4.1.1. Teorias Universalistas - Tipo I e II*

Apesar do fenómeno da liderança existir desde que surgiram grupos humanos, só foi iniciado o seu estudo no início dos anos 30 com a abordagem dos traços.

#### **4.1.1.1. Teorias do Tipo I (traços do líder universal)**

Este tipo de abordagem tem subjacente a ideia de que um indivíduo deveria possuir um conjunto determinado de traços que o tomavam um líder. Foram investigadas características como o sexo, a altura, a energia física e a aparência, assim como o autoritarismo, a sensibilidade às necessidades das outras pessoas, a inteligência e a autoconfiança, entre outras.

Nos anos 50, Stogdill, Gibb e Jenkins (citados por Aditya e House, 1997) “realizaram vários estudos em que os traços estavam associados à eficácia da liderança”. No entanto, outras investigações realizadas na época não apontaram no mesmo sentido, pelo que, tal como Aditya e House (1997) referem, “gerou-se um consenso entre os académicos da época, relativamente à ideia de que a procura dos traços universais que caracterizam um líder é fútil”.

A teoria dos traços voltou a emergir nos anos 70 e autores como Mischel (1973) e Schneider (1973) clarificaram quando e como os traços podem servir para explicar o comportamento individual.

No entanto, Jef Syroit (1996) conclui que “a eficácia da liderança não está consistentemente relacionada com a presença ou a ausência de certas características da personalidade (...) a conclusão parece mostrar que uma pessoa colocada numa posição de liderança e que possua algumas destas características tem maiores possibilidades de ser um líder eficaz do que uma pessoa que não possua estas qualidades. A mera posse de certos traços ou perícias, não é garantia de sucesso”.

Kets de Vries (1998) vai mais longe e influenciado por um conjunto alargado de teorias, alerta para o facto de não serem as características, em si, que determinam a eficácia da liderança, ao contrário, é a combinação específica das mesmas, de acordo com um determinado contexto, que poderá determinar a emergência de um líder. Jesuíno (1996) reforça o argumento anterior e refere «que as características pessoais dos líderes não podem ser dissociadas do contexto onde eles actuam».

#### 4.1.1.2. Teorias do Tipo II (comportamentos do líder universal)

Teoricamente os estudos de liderança estão repartidos em duas grandes classes: investigações sobre os líderes formais (revestidos de poder inerente ao cargo que ocupam na hierarquia da organização) e investigações sobre os líderes emergentes (não estão revestidos de poder inerente ao cargo que ocupam na hierarquia da organização).

Os primeiros estudos a serem realizados neste domínio, sobre os líderes emergentes em grupos laboratoriais, devem-se a Bales (1950). Sinteticamente, tal como Jesuíno (1996:56) refere o resultado saliente destes estudos é a identificação de duas funções decorrentes dos processos de grupo: «a) uma que diz respeito à realização da tarefa ou objectivo específico do grupo; e b) outra que diz respeito à manutenção ou reforço das relações sociais entre os membros do grupo» (funções instrumental e expressiva, respectivamente).

As características comportamentais destes líderes emergentes é detectada através da observação sistemática das interações de grupo, com base nos dados de análises factoriais, que apontam para a emergência de três factores que Bales (1958) designou de: *actividade, competência instrumental e simpatia*.

Assim, tal como Jesuíno (1996:57) analisa, «um membro do grupo que tenha uma cotação elevada nos três factores corresponderia ao líder ideal (great man). Por seu turno, os membros do grupo com cotação elevada em actividade e competência instrumental e cotação menos elevada em simpatia seriam os especialistas da tarefa (líderes instrumentais), enquanto que os membros com mais elevada cotação em simpatia e menos elevada cotação em actividade e competência instrumental seriam os especialistas sociais (líderes expressivos)».

Seguem-se os estudos de campo, que levaram os investigadores a centrarem-se nos comportamentos dos líderes formais. Duas Universidades estão ligadas a estes estudos que decorrem das investigações de Kurt Lewin em 1938: as Universidades de Michigan e Ohio (Jesuíno, 1996:58).

Estas investigações consistiram em observar quatro grupos de cinco rapazes de dez anos de idade liderados por adultos comportando-se de uma forma autoritária, democrática ou permissiva. Tal como Jesuíno (1996:59) refere a hostilidade nos grupos autocráticos era superior à dos grupos liderados por um líder democrático. para além disso, a emergência de bodes expiatórios era mais acentuada nos grupos liderados por líderes autocráticos. No que se refere ao factor simpatia o líder democrático foi extensamente preferido. Relativamente aos produtos realizados não se verificaram diferenças com significado, no entanto, as soluções dos grupos democráticos foram consideradas mais imaginativas e criativas.

Desta forma, foi a liderança democrática que mostrou ser mais eficaz.

Os estudos das Universidades de Michigan e Ohio traduzem-se na identificação de factores estilísticos de liderança. Distinguem-se dois grandes grupos de factores, tal como refere (Jesuíno, 1996:327) «um relacionado com o comportamento dos líderes na sua dupla vertente de estruturação das tarefas e de relacionamento com os subordinados, e outro grupo de factores relacionados com a partilha de poder, ou seja, com a maior ou menor participação dos subordinados na tomada de decisão. Neste último caso... pela primeira vez, se distinguiu entre liderança autocrática e liderança democrática».

Ambas as estratégias parecem adequadas enquanto instrumentos de formação, no entanto, não se segue que exista um «one best way», estilo participativo e de perfil 9-9, que corresponda a uma maior eficácia da chefia (Jesuíno, 1996:328). Todavia, apesar do mito do «one best way» ser seriamente criticado nesta revisão da literatura sobre a liderança, e na revisão efectuada por Jesuíno (1996), entre outros investigadores, a ideia continua bastante difundida nos programas sobre liderança e gestão. Como exemplo, apresento o modelo de Blake e Mouton (1964), conhecido pela designação de «grade gerencial» e também como o modelo 9-9. O modelo pressupõe a existência de dois factores, que são: o grau de atenção aos subordinados e grau de preocupação com a tarefa. O cruzamento destes dois eixos (factores), graduados de 1 a 9, dão origem a quatro quadrantes. Tal como Jesuíno (1996:70) refere o estilo 9-1 é o estilo "simpático", o estilo 9-9 é o estilo de «equipa», o estilo 5-5 «equilibrado», o estilo 9-1 «tarefa» e o estilo 1-1 «fraco». A tese destes autores refere que existe uma hierarquia na eficácia dos diferentes estilos acima designados, sendo o estilo 9-9 o que ocupa o lugar mais elevado na estrutura (mais eficaz).

Jesuíno (1996:72) salienta, sintetizando e criticando o «one best way» que serve de pressuposto aos modelos acima referidos, que «a alternativa que se oferece, e é essa que irá contribuir para o progresso do estudo da liderança, consiste em examinar a eficácia relativa de cada um dos factores em função da situação ou, por outras palavras, examinar em que medida a situação modera os efeitos dos estilos comportamentais».

Segue-se, desta forma, a investigação sobre os factores situacionais (contingentes) e a sua relação com a eficácia da liderança.

#### 4.1.2. Teorias Contingenciais - Tipo III e IV:

Os resultados inconsistentes apresentados nos estudos efectuados sobre a liderança reforçam o argumento de que as características pessoais ou comportamentais do líder não podem ser dissociadas do contexto onde eles actuam, daí ter-se levantado a questão de se saber se as características situacionais interagem com a personalidade (teorias do tipo III) e comportamento (teorias do tipo IV) do líder.

##### 4.1.2.1. Teorias do Tipo III (traços do líder e situações)

Relativamente às teorias do tipo III (traços do líder contingente), segundo o esquema taxonómico proposto por Jago (1982), salienta-se que o *modelo de contingência de Fiedler* (Fiedler, 1967) foi pioneiro no enquadramento histórico das diversas teorias contingenciais da liderança.

Este modelo centra-se, essencialmente, nas características da personalidade, tentando relacionar a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento em diferentes tipos de situação, com a finalidade de determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo de liderança.

Para caracterizar os diferentes líderes foi utilizada a escala LPC (Least Preferred Co-Worker), isto é, a forma como o líder classifica o colega de trabalho menos preferido com a eficácia do grupo. De uma forma geral, se o líder é mais orientado para a tarefa terá um valor baixo no LPC, por outro lado, os líderes mais orientados para a relação terão valores elevados na escala.

Nesta teoria existem três tipos de factores cuja sua interacção dá origem à variável situacional denominada de “favorabilidade ou controlo situacional” (Fiedler, 1967), sendo estes:

- *Relações líder/membro;*
- *Estrutura da tarefa;*
- *Posição de poder.*

Fiedler (1967) sugere que “a situação é mais favorável quando as relações líder/membro são boas, a tarefa é estruturada e a posição de poder é elevada. A situação é muito desfavorável quando as relações líder-membros são pobres, a tarefa é estruturada e a posição de poder é elevada”.

Fiedler (1967) colocou a hipótese dos líderes orientados para a tarefa terem um melhor desempenho em situações de alto ou baixo controlo. Por outro lado, os líderes orientados para a relação interpessoal obtêm um melhor rendimento em situações de controlo moderado.

Segundo Jesuíno (1996), o modelo de contingência de Fiedler não é suficientemente contingente, procurando o «one best way», desta vez, transferido para o interior de cada situação, objectivamente determinável através do grau de controlo situacional presente em cada contexto específico.

No sentido de encontrar alternativas ao *modelo de contingência de Fiedler* foram adoptadas novas orientações pelos investigadores desta área, passando a centrar a sua atenção nos comportamentos do líder e não nos traços de personalidade, em articulação com os factores situacionais, ou seja teorias do tipo IV, da taxonomia de Jago (1982).

#### 4.1.2.2. Teorias do Tipo IV (comportamentos do líder e situações)

Destas, sobressaem as *teorias cognitivo-motivacionais (path-goal)*, desenvolvidas por House e Mitchell (1974) e House e Dessler (1974).

Tal como Jesuíno (1996:118) salienta, de acordo com a teoria, a motivação de um indivíduo para realizar um acto em concreto é função: «1) da sua crença de que o acto terá consequências (expectativas); 2) da sua crença de que tais consequências podem ser instrumentais para atingir outros resultados (instrumentalidade); e, 3) do valor ou utilidade subjectiva, que ele atribui a cada resultado (valências).»

Relativamente à aplicação da teoria aos processos de liderança, segundo Jesuíno (1996:118), esta «procura verificar em que medida a eficácia do líder se acha condicionada pela sua capacidade de intervir no processo motivacional dos subordinados de forma a garantir o seu maior empenhamento na tarefa e a sua maior satisfação».

Os factores de contingência, são as variáveis que moderam as relações entre o comportamento do líder e a satisfação dos subordinados, sendo estes de dois tipos:

- «- as características pessoais dos subordinados;
- as pressões e exigências contextuais que se exercem nos subordinados e com as quais eles devem contar para a realização dos seus objectivos e para a satisfação das suas necessidades.» (House e Mitchell, 1974).

Relativamente às características dos subordinados (novo factor de contingência apresentado relativamente ao modelo de Fiedler) as teorias cognitivo-motivacionais (path-goal), introduzem como características contingentes,

entre outras, a *autodeterminação*, o *autoritarismo* e a *auto-avaliação da competência profissional*.

De acordo com as investigações efectuadas, os subordinados que crêem que aquilo que lhes sucede é, essencialmente, consequência do seu próprio comportamento (Rotter, 1966), preferem um estilo de liderança participativa; por outro lado, os subordinados que estão convictos que aquilo que lhes sucede está dependente da sorte ou do azar, preferem um estilo de liderança mais directivo. No que respeita às avaliações que os subordinados fazem da sua competência profissional, os resultados indicam que quanto maior for essa competência, menor é a tolerância do subordinado para aceitar um comportamento directivo por parte do líder.

Relativamente ao segundo grupo de factores contingentes, o modelo considera as *tarefas* dos subordinados, o *sistema formal de autoridade da organização* e o *grupo de trabalho primário* como factores situacionais.

Sinteticamente, tal como Jesuíno (1996:121) salienta, «quando os objectivos e os meios para os alcançar são claros por virtude da natureza rotineira das tarefas, da existência de normas de grupo claras e de controlos objectivos dos sistemas de autoridade formal, quaisquer tentativas por parte do líder para clarificar os meios e os fins serão ambas redundantes e vistas pelos subordinados como intenções de controlo desnecessárias.... Em contrapartida, o comportamento do líder será motivante na medida em que ajuda os subordinados a adaptarem-se às incertezas e ameaças do ambiente, bem como a outras fontes de frustração».

A contribuição que este modelo apresenta, parece estar relacionada com o facto dele propor uma articulação entre o comportamento dos líderes e as

motivações dos seguidores. No entanto, para além da crítica acima referida para o modelo de contingência de Fiedler, isto é, não é suficientemente contingente e retoma ao mito do «one best way» acresce uma outra (Jesuíno, 1996:125) que é «a falta de inclusão de outros factores moderadores susceptíveis de exercer uma influencia substancial com interacções entre líderes e subordinados». Este problema parece surgir, aliás, fruto do paradigma funcionalista, que se encontra centrado na obtenção de relações causa efeito que serve de suporte às teorias anteriormente analisadas, por oposição a relações de *feedback* circular. Jesuíno (1996:332) chega, inclusivamente, a referir que o processo de liderança é afectado por um conjunto inúmero de factores que moderam os efeitos mas, mais do que isso, esses efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os anima.

Esta crítica é extensível a todos os modelos anteriormente analisados.

#### 4.2. Abordagens Contemporâneas

Mais recentemente, surgiu a *teoria da liderança carismática* que distingue este tipo de líderes dos restantes. House (citado por Jef Syroit, 1996), refere que o carisma é definido como “a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional do líder e do desempenho dos subordinados, devido ao verdadeiro comportamento do líder”. Tal como Jef Syroit (1996) refere, os líderes carismáticos têm uma elevada

necessidade de poder, elevada autoconfiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideais.

Esta teoria ainda realça que o líder carismático deverá servir de exemplo para os seus seguidores. À luz desta teoria, um líder de uma equipa composta por elementos dotados de elevado conhecimento técnico e específico, só poderia ter carisma se conseguisse superar o conhecimento técnico dos demais seguidores. Tendo em conta a diversidade de conhecimento técnico e específico que determinada comunidade de prática possui, o carisma só poderia pertencer a um conjunto muito reduzido de pessoas que conseguisse aglutinar um conjunto tão vasto e complexo de conhecimentos e aptidões técnicas.

Desta forma, parece-me que a posição de Kets de Vries (1996) consegue integrar de uma forma mais realista o papel do líder carismático em organizações compostas por especialistas. Na perspectiva do autor a função carismática do líder está relacionada com a sua capacidade para transmitir a visão da organização, para delegar responsabilidades e para transmitir uma energia favorável aos seguidores. Todas estas características não necessitam de uma quantidade substancial de conhecimento técnico específico, pelo que a função carismática fica aberta a um conjunto bastante vasto de actores organizacionais.

Para além desta função do líder, Kets de Vries (1996) apresenta uma outra, denominada de função arquitectónica, que está relacionada com o *design* de estruturas e sistemas organizacionais apropriados.

Kets de Vries (1998) associa liderança a visão, representando esta os valores e as crenças-chave do líder, o que permite definir uma filosofia orientadora

da organização, ou seja, a missão. Para que a missão seja inspiradora deverá buscar a sua inspiração na envolvente.

Apesar de Kets de Vries (1998) estar convencido que “ existem traços regularmente discernidos junto dos líderes eficazes” tais como: *a consciência, a extroversão, a dominância, a auto-confiança, a energia, a agradabilidade, a inteligência, a abertura à experiência e a estabilidade emocional*, ele defende a existência de um teatro interior dos líderes, intimamente relacionado com o desenvolvimento da personalidade do líder em criança, que explica grande parte das suas acções podendo ser adaptado através da reflexão após a acção. Tal como Kets de Vries (1998) salienta em relação aos líderes, estes deverão tomar “consciência de que certos problemas estão firmemente enraizados, não podendo ser resolvidos por via da mera introdução de um novo sistema de planeamento, de uma mudança dos sistemas de avaliação e recompensa, pela construção de novas descrições de funções, ou por jogar com o design da organização”.

A tomada de consciência por parte dos líderes no que respeita à existência de determinadas *pressões psicológicas* também me parece uma factor essencial na eficácia da liderança. Segundo Kets de Vries (1998), em primeiro lugar, o *problema da solidão* surge pela necessidade de criação de uma determinada distância entre os líderes e os seguidores, especialmente se o líder tem de tomar decisões críticas sobre o futuro das pessoas.

Em segundo lugar \_coloca-se a *questão da inveja*, que consiste essencialmente no medo que o líder tem de perder aquilo que tanto lhe custou a conquistar. O medo de perder o poder, por ser alvo de inveja, causa uma enorme

tensão que, por sua vez, pode conduzir ao temor do sucesso (paralisia face à tomada de decisão).

Por último, é necessário os líderes terem consciência do problema da *falsa ligação*, Breuer e Freud (1892 - 1895). Tal como Kets de Vries (1984) salienta a *falsa ligação* vulgarmente designada por *transferência* na terminologia clínica “é uma reacção em que um indivíduo percepção e responde a um outro, como se esse outro fosse uma importante figura do passado”. Esta necessidade de idealização de figuras de autoridade encontra uma resposta receptiva por parte dos líderes com disposições fortemente narcísicas. Alguns deles, podem mesmo ser incapazes de funcionar sem uma dose de suporte emocional. Idealização esta que se torna eficaz se servir para alinhar os indivíduos no sentido do cumprimento dos objectivos organizacionais.

Para Kets de Vries (1998) o narcisismo é parte integrante do teatro interior dos líderes e está articulado de forma estreita com a liderança. Uma dose saudável de narcisismo é essencial para o funcionamento humano, mas pode evocar, em excesso, associações com o egoísmo e o amor próprio exacerbado.

Existem dois tipos de narcisismo: o construtivo e o reactivo. Os líderes possuidores de um narcisismo construtivo demonstram ter a capacidade de introspecção necessária ao aperfeiçoamento do seu teatro interior e por conseguinte à correcção das suas acções, irradiam sentimentos positivos de vitalidade e são capazes de criar empatia, isto é, têm o potencial para se transformar em excelentes líderes.

Pelo contrário os líderes reactivos, caracterizam-se pela necessidade constante em ajustar contas com o passado, de forma a puderem lidar com ele e,

além disso, servem-se frequentemente dos outros para atingirem os seus próprios fins.

O autor defende que a observação analítica dos comportamentos dos gestores de topo mostra que podem ser estabelecidos paralelismos entre a patologia individual e a patologia organizacional, podendo esta última resultar em funcionamento organizacional empobrecido, ou em organizações neuróticas (Kets de Vries & Miller, 1984).

Genericamente, Kets de Vries explora a forma como os traços da personalidade e os padrões comportamentais influenciam o sucesso dos líderes e das organizações. Ele utiliza uma abordagem clínica para analisar até que ponto os comportamentos, que parecem ser racionais, estão mascarados por impulsos inconscientes. Apesar da sua pertinência, esta abordagem ainda reflecte um carácter estático ao processo de liderança, centrando o indivíduo (líder), no centro de análise, por oposição, à relação existente entre líderes e seguidores.

Outro dos autores que contribuiu para a explicação do papel do gestor (líder ou não), especialmente nas burocracias profissionais, foi Mintzberg (1995).

Mintzberg (1995:392) refere que “embora o administrador profissional talvez não possa controlar directamente os profissionais, desempenha uma série de papéis que lhe dão um poder indirecto considerável dentro da estrutura”.

Em primeiro lugar, o gestor profissional gasta grande parte do seu tempo a resolver determinado tipo de problemas que surgem dentro da estrutura. Como nos estamos a reportar a uma burocracia profissional em que, por um lado, os profissionais são dotados de um grande conhecimento técnico e trabalham de uma forma autónoma e, por outro lado, a estrutura é do tipo horizontal e os

profissionais das diferentes áreas específicas de actuação pertencem à mesma linha hierárquica, surgem uma série de conflitos de competência entre os profissionais. O gestor profissional apresenta segundo Mintzberg (1995) um papel conciliador, resolvendo os problemas de coordenação das tarefas existentes no sistema.

Em segundo lugar, “os administradores profissionais - e muito particularmente os de nível mais elevado - desempenham papéis que se situam nas fronteiras da organização; entre os profissionais no interior desta, e as partes interessadas - governos, associações de clientes, etc. - que se situam no exterior da organização”. (Mintzberg, 1995:392)

Por um lado, os gestores têm o papel de proteger a autonomia dos especialistas relativamente às forças vindas do exterior do grupo de peritos e, por outro lado, devem manter contactos de ligação e negociar com agências exteriores, por forma a garantir os recursos essenciais ao trabalho dos especialistas.

Por último, e como consequência dos papéis referidos anteriormente “o profissional especialista torna-se dependente do líder eficaz” (Mintzberg, 1995:393). Esta dependência advém de um dilema existente no íntimo do especialista: se por um lado, se quer ver afastado dos procedimentos administrativos e ficar liberto para desenvolver o seu trabalho de campo específico, por outro lado vê-se obrigado a entregar esse trabalho ao líder e, com isso, ceder parte dos seus poderes profissionais.

A contribuição de Kets de Vries (1996) e de Mintzberg (1995) facilitou um duplo aprofundamento do fenómeno da liderança. Por um lado (contribuição de

Kets de Vries), alarga-se a compreensão sobre os processos psicanalíticos e as pressões psicológicas inconscientes, que servem de motores aos comportamentos do líder e subordinados e a extensão com que influenciam o processo de liderança, por outro lado (contribuição de Mintzberg, 1995), examina-se a estrutura de poder que está subjacente a todo o processo.

Este duplo alargamento parece ter contribuído para a passagem a uma orientação genética, psicossociológica, que significa «uma análise mais centrada na liderança do que nos líderes....Assim entendido qualquer membro do grupo pode exercer, a dado momento, uma influência responsável sobre o funcionamento do grupo. A liderança torna-se deste modo colegial e difusa e sobretudo não pode ser abstraída do complexo de interações onde se exerce» (Jesuino, 1996). Esta mudança de orientação consiste na passagem de uma «psicologia diferencial dos líderes...à psicologia social da liderança enquanto processo de influência social» (Jesuino, 1996), ou como designa Stacey (2000), de psicologia do relacionamento, desenvolvendo e aprofundando a noção anterior de que, ao contrário do que acontecia relativamente ao paradigma funcionalista, a ênfase deve deixar de ser colocada no indivíduo ou no grupo, mas na complexidade do relacionamento que se estabelece entre eles Stacey (2000), sendo a liderança, portanto, de carácter contextual. A este conjunto complexo de interações entre pessoas (Stacey, 2000) denomina de: Processos de Resposta Complexa que na sua essência são «temas interactivos que organizam a experiência humana e na sua globalidade assumem uma forma narrativa» (Stacey, 2000:368).

Como já foi referido anteriormente as novas abordagens decorrem, de acordo com a revisão anteriormente efectuada, de uma inconsistência dos resultados apresentados sobre o processo de liderança. Uma possível explicação desta inconsistência é adiantada por Jesuíno (1996) quando refere que o processo é afectado por uma multiplicidade de factores que moderam os efeitos; no entanto, também os próprios efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os caracteriza. Fonseca (1999:364) desenvolve a natureza das relações referindo, que «a causalidade será circular, tomando-se difícil, se não mesmo impossível, perceber o que causa o quê. Neste sentido, os comportamentos dos indivíduos e dos grupos tanto podem gerar resultados inesperados e não-intencionais, como entrar em dinâmicas de escalada (ciclos viciosos) ou ainda ancorar em visões do mundo redutoras e estáveis, que conduzem a reportórios comportamentais limitados e acriticamente repetitivos.»

Com o objectivo de clarificar a ligação entre a nova orientação designada de genética, psicossociológica, do processo de liderança (Jesuíno, 1996) ou, na sua vertente mais desenvolvida, de psicologia do relacionamento (Stacey, 2000) e o paradigma construtivista, Jesuíno (1996:325) refere que «a posição disjuntiva, tipicamente positivista, acha-se sobretudo associada ao funcionalismo em contraste com a orientação construtivista e ecléctica, do paradigma genético».

Na sequência desta lógica, e na tentativa de perceber o fenómeno da liderança à luz da orientação genética, psicossociológica (Jesuíno, 1996:331), ou como desenvolve Stacey (2000), psicologia do relacionamento, torna-se necessário analisar a realidade segundo a óptica do observador participante, característica de uma visão construtivista da realidade que, como já foi referido

anteriormente, tem como base de sustentação o relativismo ontológico (Guba & Lincoln, 1994). Por sua vez, o relativismo faz depender os objectos científicos do contexto onde o estudo se desenrola (Guba & Lincoln, 1994), decorrendo daí a opção por uma técnica de investigação capaz de facilitar ao observador, também actor, a percepção da linguagem tácita (Argyris C., Putnam R. & Smith. 1985), adquirida através do relacionamento, rejeitando a lógica positivista do observador objectivo, de forma a facilitar a reflexão do líder sobre o processo do qual fazia parte. Tal como Stacey (2000:335) faz notar, "isto não significa colocarmo-nos do lado de fora do processo e entendê-lo, sob a perspectiva do observador objectivo. Um indivíduo que tenta perceber o processo humano, não pode parar de ser humano. A emoção humana e o impacto gerado, nos outros, por aquele(a) que os tenta perceber... tornam impossível que se coloque à margem do processo. Ao que me refiro é a "sentar-me" (metaforicamente), enquanto participante, de forma a poder reflectir, como um todo, sobre a natureza do que está a acontecer. Os seres humanos estão aptos a reflectir, e a articular alguma coisa em concreto, sobre o todo que está a emergir".

Salienta-se, no entanto, que o facto de ser realçada a necessidade de focalização do estudo sobre a liderança, menos no líder (visão funcionalista) e mais no processo de mudança (visão relacional), em virtude dos resultados acumulados não transmitirem uma explicação suficientemente desejável do fenómeno, tal como Jesuíno (1996:325) refere «não exclui a devida validade empírica dos múltiplos resultados acumulados através da paciente investigação efectuada no âmbito do paradigma funcionalista». A perspectiva positivista largamente utilizada para a análise do fenómeno da liderança é que parece não

ter sido a mais adequada, tendo em conta aquilo que foi referido nesta revisão da literatura sobre a liderança.

Seguidamente, desenvolve-se a argumentação que sustenta a aplicação da técnica de investigação acima referida, à luz do paradigma construtivista e da psicologia relacional.

## 5. Técnicas de Investigação

Na sequência do que foi acima referido, o estudo que efectuei é do tipo exploratório, longitudinal e narrativo (estudo caso), uma vez que está relacionado com a auto-reflexão sobre o papel do líder nas organizações. Na base desta metodologia, está a premissa de que as estratégias comportamentais que facilitam ao líder contribuir para a eficácia de um grupo, são contextuais e emergem da relação entre os diversos actores organizacionais - psicologia relacional (Stacey, 2000).

O método de observação/participação consiste na construção de um diário de acontecimentos, pensamentos, em que procurei descrever o contexto e a sequência de eventos, a posição e acções dos diversos actores, incluindo as minhas. A premissa é a de que destas descrições mais ou menos “cruas”, que serão necessariamente um reflexo da minha óptica e das minhas “premissas básicas à partida” será possível reflectir sobre as histórias, episódios e eventos, no sentido de identificar padrões de acção e de decisão que permitam lançar luz

sobre a instrumentalidade de variáveis que têm sido sugeridas como positivamente relacionadas com o papel e com o efeito do comportamento do líder, no sentido da sua contribuição para o desempenho do grupo no alcançar dos objectivos da organização. Trata-se desta forma da adopção de uma “metodologia inter-subjectiva, contextualista e longitudinal, que assume claramente uma perspectiva não positivista e rejeita a asserção monádica do observador independente separado do objecto de estudo” (Fonseca, 1998).

### 5.1. O Paradigma do Construtivismo como base para a escolha de um estudo exploratório, longitudinal e narrativo.

A escolha da metodologia acima referida, assenta no paradigma do Construtivismo (Guba & Lincoln, 1994) cuja premissa é a do relativismo ontológico. O relativismo faz depender os objectos científicos do contexto onde o estudo se desenrola, tal como Guba E. & Lincoln Y. (1994:110) referem, as “realidades são apreendidas sob a forma de construções mentais, múltiplas e intangíveis, social e experimentalmente construídas, locais e específicas na sua natureza, estando dependentes, pela sua forma e conteúdo, dos indivíduos, ou dos grupos, que sustentam essas mesmas construções”. Estas “...são alteráveis, assim como as realidades que lhes estão associadas”.

Esta posição não deve ser confundida com o Solipsismo, visão do mundo altamente subjectiva, (Morgan G. & Smircich L., 1980:194), que reitera a

inexistência de qualquer entidade exterior ao “eu” - “uma mente, um mundo” em que não existe qualquer verdade. Deve ser encarada como um conjunto de crenças básicas que defendem que as construções sociais “não são mais ou menos verdadeiras, no seu sentido absoluto mas, simplesmente, mais ou menos informadas e/ou sofisticadas” (Guba E. & Lincoln Y., 1994:110)

Nem deve ser confundida com a hermenêutica, posição que sustenta uma análise metalinguística, narrativa, sobre processos históricos e sociais.

Morgan & Smircich (1980) acrescentam que a realidade enquanto construção social é “um processo contínuo, criado de novo em cada encontro da vida quotidiana...”. Fonseca (1998) vai mais longe e coloca a natureza da aprendizagem social no grupo, referindo que “a construção de novos significados é um processo colectivo que emerge da experiência concreta da acção e da conversação e não somente de um processo auto-reflexivo localizado no indivíduo”.

Esta é, portanto, uma posição que subscreve uma ontologia do “transformar-se em” (*Ontology of Becoming*) (Chia, 1996) em lugar de uma “ontologia do ser” (*Ontology of Being*). Encara, pois, os objectos científicos como estando em processos dinâmicos, que periodicamente estabilizam à volta de morfologias mais ou menos definidas, em lugar de objectos estáveis, bem definidos e imutáveis (Prigogine, 1996).

No decorrer do estudo realizado, o meu desempenho enquanto líder, e o meu “eu” (*self*), ia sendo transformado à medida que agia sobre o grupo, que o grupo agia sobre mim, que se iam alterando procedimentos, políticas organizacionais, que iam acontecendo nos mais diversos episódios da

organização, que surgiam novos desafios, dificuldades e constrangimentos no meio envolvente à organização. A construção de um diário dos acontecimentos, tal como referem Argyris C., Putnam R. & Smith (1985:60), ajuda a abrandar a acção, de forma a podermos reflectir sobre a compreensão tácita envolvida.

Sob o ponto de vista epistemológico, o paradigma do construtivismo assume, ao contrário da perspectiva positivista, que o observador e o objecto de estudo estão “interactivamente ligados, pelo que as descobertas científicas que daí advêm são criadas no decorrer da investigação” (Guba & Lincoln, 1994). Daí a escolha da metodologia ter recaído sobre o método de observação participante.

Tal como Fonseca (1998) acrescenta, nos “contextos sociais, onde não podemos aceder ao desenrolar do processo, nem às intenções “verdadeiras” dos indivíduos, o método de investigação deve ser baseado na intersubjectividade, uma vez que o observador(a) não pode distanciar-se em relação às suas premissas básicas. Ele(a) deve escutar diferentes versões da mesma história, tentar compreender construções ou visões do mundo divergentes, de forma a poder “ver”. Para além disso, como os padrões de conversação possuem uma dimensão pragmática (enquanto repositórios de significado), ele(a) deve participar de forma a compreender”.

Guba E. e Lincoln Y. (1994:107), reforçam a ideia de que “a noção de que as descobertas científicas são criadas através da interacção do observador com o fenómeno observado é uma descrição mais plausível do processo de inquérito, do que a noção de as descobertas científicas serem criadas através da observação objectiva de “como ele (fenómeno) realmente é e como realmente funciona”.

Argyris C., Putnam R. & Smith (1985:59), acrescentam que “se concebermos a acção como um conjunto de regras e teorias tácitas, poderemos tentar inferir, essas mesmas regras e teorias, através de estratos de conversações.... Ao contrário das ciências sociais convencionais, que defendem que a conversação é informação “anedótica”, a *Action Science* não encara a conversação neste moldes”. A escolha da observação participante em detrimento de outros métodos quantitativos (ex. questionários) está relacionada com a incapacidade que esse tipo de métodos apresenta na aquisição de informação ao nível da “teorias em uso” (Argyris C., Putnam R. & Smith, 1985:147). Os mesmos autores ainda salientam que existe uma discrepância entre aquilo que os indivíduos reclamam fazer (teorias apresentadas) e aquilo que realmente fazem (teorias em uso). Stacey, R. (1998:207-209), conclui referindo que “o ênfase colocado na dimensão do que é implícito, abaixo do nível da consciência, e do contraditório, torna improvável que a aplicação directa dos questionários, relatórios públicos e entrevistas forneçam dados totalmente dignos de confiança.... Em vez disso, devemos tentar identificar os significados dos padrões irregulares do comportamento que observamos e racionalizar sobre o tipo de sistema que gera esses padrões. Em vez de procurar causas e efeitos, devemos procurar os padrões e as suas implicações sistémicas”.

Convém, mais uma vez, enfatizar que a utilização da metodologia escolhida não pretende aceder a uma verdade absoluta sob o fenómeno da liderança, pelo contrário, pretende contribuir para argumentar esta construção social através de uma perspectiva alternativa.

## 5.2 Metodologia utilizada para a recolha de informação

A observação participante, através da construção de um diário semi-estruturado, colocada em prática durante um período de aproximadamente dois anos, foi o método de análise privilegiado. Outros métodos incluíram a análise documental e dos ficheiros (memorandos internos, actas, documentos administrativos, bases de dados, etc.), e conversas diárias com os diversos actores.

Tendo consciência de que os auto-relatórios, tal como Argyris C., Putnam R. & Smith (1985:59) referem, “não são precisos e, por isso, necessitam de ser testados com outro tipo de informação”, as histórias que emergiam dos episódios escritos, eram testadas publicamente, em reuniões conjuntas, por colegas do Mestrado de Comportamento Organizacional, sob a supervisão do meu orientador. Para além disso, o Prof. Dr. José Manuel Fonseca teve o papel de confrontar as conclusões que eu retirava dos episódios descritos no diário, de forma a desenvolver outras perspectivas da realidade inerente ao contexto específico onde se desenrolou a investigação.

Como forma de aumentar a validade e a qualidade do estudo apliquei, tal como Yin, R. (1984) refere, os três princípios para a recolha de informação, isto é: utilização de métodos múltiplos de pesquisa; criação de uma base de dados do estudo; manutenção de uma cadeia de evidência. Tendo sido o primeiro princípio aplicado, tal como descrevi anteriormente, resta argumentar a utilização dos restantes. Relativamente à criação de uma base de dados, foi elaborado um diário

dos acontecimentos devidamente datados. Tal como Yin, R. (1984) refere nos “estudos caso as notas são, provavelmente, a componente mais comum da base de dados... e podem ser resultado das entrevistas, das observações, ou da análise documental”. No que respeita à cadeia de evidência, tentei que todas as histórias tivessem uma ligação com os episódios que constam do diário dos acontecimentos, de modo a facilitar, ao analista externo, o acompanhamento da lógica subjacente às induções estabelecidas.

As histórias e narrativas que se seguem apresentam-se como produto das minhas reflexões, diálogos e fantasias, relativamente aos acontecimentos que de alguma forma percepcionei como sendo relevantes, em cada dia, para o desempenho do meu papel de líder na organização.

## **6. Os Episódios de Liderança**

Neste capítulo são apresentados os episódios que recolhi, e a sua análise detalhada, que contribuíram para organizar a minha experiência enquanto líder. Através da reflexão sobre estas histórias e narrativas, nas conversas silenciosas que mantive comigo mesmo, e através dos diálogos continuados que foram estabelecidos com os restantes actores organizacionais, emergiram padrões de conversação que facilitaram o enquadramento mais correcto do meu papel enquanto líder (paradigma relacional).

As histórias, tal com Stacey (2000:365) salienta, “são a conjugação de uma sequência de acções específicas, estados de sentimento e eventos, enquanto que uma narrativa é uma história ligada a reflexões, comentários e categorizações dos elementos que a compõem”. A importância que as narrativas apresentam no estudo efectuado, relaciona-se com o facto dos temas narrativos estruturarem a experiência histórica e actual de estar em comunidade, criando as realidades individuais e as do próprio grupo (Gergen, 1982; Shotter, 1993; citados por Stacey, 2000:365).

Gostaria ainda de referir o “carácter auto-organizativo das narrativas e a emergência de temas significativos enquanto são contadas. As conversas, histórias e narrativas são processos de resposta complexa, compostos por símbolos interagindo entre si, de forma a produzirem temas emergentes de significado, que organizam a experiência dos actores envolvidos na actividade conversacional” (Stacey, 2000:366)

Desta forma, comecei por salientar um dos papéis principais, apontados por Mintzberg (1995:392), que correspondem a um gestor de especialistas, e que emerge das narrativas presentes no meu diário de acontecimentos, uma colectânea das situações com que me deparei ao longo de cerca de um ano e meio de liderança, tais como:

- 6.1. **Mediação de Conflitos**, isto é, a moderação de problemas que surgem dentro da estrutura;

A este papel central juntam-se outros, tais como:

- 6.2. **Gestão de Aspectos Políticos da Vida Organizacional;**
- 6.3. **“Facilitação” da Coesão Interna do Grupo;**
- 6.4. **“Cristalização” de Objectivos Instrumentais de Curto Prazo;**

A questão da gestão do poder atravessa e influencia as diversas narrativas que ilustram os diferentes papéis do líder acima descritos, tal como me apercebi à medida que escrevia o meu diário de acontecimentos. É, por isso, provável que no decorrer do desenvolvimento dos papéis que o líder representa no seu dia-a-dia, sobressaia a questão do “poder”. Este facto parece estar relacionado com a procura, por parte do líder, de bases externas, como forma de alargar a notoriedade do grupo e, com isso, aumentar a sua credibilidade e a dependência do grupo perante ele.

**Pontos 6.1 e 6.3** - O papel do líder enquanto mediador de conflitos e “facilitador” da coesão interna do grupo, está largamente presente em diversos episódios. No início do estudo, altura em que o grupo que lidero e a empresa onde trabalho iniciaram a sua actividade, era notória a preocupação que eu tinha de tentar harmonizar de imediato os conflitos existentes, de forma a que não colocassem em causa o desenvolvimento de coesão no grupo.

03/01/99

*Convoquei uma reunião com o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS e o DAS ACTIVIDADES DE GRUPO (meus subordinados directos) e referi-lhes que provavelmente não estava a existir uma comunicação tão eficaz, quanto o desejável. Os motivos que conduziram a esta reunião estão relacionados com o facto de o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS me ter confidenciado que o outro COORDENADOR estava a leccionar uma aula correspondente a uma actividade que não estava sob a sua responsabilidade. No momento disse-lhe que ele deveria falar directamente com o seu colega. No entanto, poucos dias depois desta conversa, eu presenciei a mesma situação acima referida e, depois de ter perguntado ao COORDENADOR o que se passava, não obtive uma resposta clara. Desta forma, a reunião acima referida, foi convocada com o intuito de confrontar o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO com a situação observada, tendo-me ele respondido que eu não tinha interpretado bem a sua resposta. Explicou que não tinha alertado o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS para o facto em causa porque não achou que houvesse necessidade. No entanto, referiu que falou com um dos Professores que, também, leccionam essa actividade desportiva, de forma a certificar-se que não iria perverter a metodologia de treino em vigor. Eu respondi que não teria existido qualquer problema no facto dele ter leccionado a aula, uma vez que tem competência para o fazer, desde que tivesse discutido, em primeiro lugar, essa situação com o outro COORDENADOR.*

O episódio seguinte (17/11/99) ilustra, mais uma vez, o papel “facilitador” que desempenhava, enquanto líder, na resolução de conflitos. No entanto, tendo este episódio ocorrido um ano depois do anterior, demonstra talvez uma maior predisposição da minha parte para facilitar a emergência do *ajustamento mútuo* (Mintzberg, 1995) e não interferir directamente na resolução do conflito. Esta atitude pode ter subjacente a noção do que entretanto tinha descoberto, no decorrer do meu relacionamento com os restantes membros do grupo, ou seja, que o conflito inerente à testagem pública de ideias (Argyris C., Putnam R. & Smith, 1985), dentro de limites que não coloquem em causa a estabilidade do sistema, é natural e essencial para o desenvolvimento do grupo.

*Disse ao COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS que ele deveria estar vestido com a t-shirt da empresa, tal como estava combinado, pelo que ele me referiu que não achava justo eu estar a “chamar-lhe à atenção” porque nunca me tinha visto a dizer o mesmo ao COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO que só raramente vestia a t-shirt. Eu respondi-lhe que ele, também, deveria comentar esse facto com o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO e não comigo e acrescentei que*

todas as questões, nomeadamente aquela que foi referida, deveriam ser discutidas na reunião de grupo de forma a dar oportunidade, uns aos outros, de evoluirmos.

Não obstante a ocorrência de alguns, e naturais, pequenos conflitos internos que ocorreram no seio do grupo, este parecia possuir, nesta altura, uma elevada coesão, que foi reforçada a partir da identidade “nós”, visível no episódio que se segue e que ocorreu num período inicial:

**02/11/98**

*Na sequência de uma formação interna ministrada pelo COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO (meu subordinado directo), e na qual eu estava presente, desenrolou-se um episódio marcante. Dos 18 Professores da empresa que participaram na formação e depois de uma prova de elevado esforço físico, foi solicitado por aquele COORDENADOR, que falassem um pouco da sua história desportiva e das razões que os tinham motivado a estar presentes no evento. Os Professores começaram, individualmente, a expor os seus motivos, até que chegou a minha vez de falar. Conteí, pela primeira vez, parte do meu percurso profissional e teci um elogio especial ao COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO pela sua performance na leccionação do curso. Dois professores emocionaram-se com o desenrolar das histórias que iam sendo contadas e o referido COORDENADOR também não conseguiu resistir e cedeu à emoção, contando, depois de algum esforço, a sua história pessoal/profissional. Eu intervi elogiando o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO. A coesão do grupo que lidero, pareceu-me, aumentou exponencialmente após a realização do curso.*

Surgem, a partir deste episódio, uma serie de elogios realizados pelos diversos elementos do grupo, uns aos outros, seguindo-se um período de grande harmonia, quase familiar.

Um mês depois de ter acontecido a catarse acima referida, a *fantasia da família unida* é abalada por um conflito entre dois dos elementos que frequentaram a formação. Um deles sentiu-se ameaçado pela forma demasiado informal como o outro colega o estava a tratar. Foi necessária a minha intervenção junto do elemento que se sentia lesado, aconselhando-o a confrontar o colega com os sentimentos negativos que este lhe provocava, no sentido de não deixar que o

conflito tomasse dimensões que eventualmente colocariam em causa a comunicação entre si.

As situações de conflito não existiam, unicamente, entre profissionais da mesma linha hierárquica, tal como foi referido nos dois episódios iniciais. Elas chegavam a fazer-se sentir entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos. No entanto, o papel do líder continuava a ser o de alcançar um consenso, que permitisse redimensionar as situações críticas. Seguem-se uma série de situações, que indiciavam um excesso de informalidade no relacionamento do grupo, que colocava em causa a sua coesão e as próprias relações hierárquicas existentes. Também eu tive dificuldade em manter um diferencial de poder que me permitisse sobreviver, enquanto líder, no grupo.

Neste período o líder que eu “era”, afirmativo e voltado para a tarefa, tornou-se num líder voltado para as pessoas, ao ponto de sentir dificuldade em “facilitar” a focalização do grupo na concretização das tarefas.

**6/12/98**

*Na sequência de uma comunicação deficiente entre o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS e a PROFESSORA AG (sua subordinada), esta disse, comigo presente, uma palavra imprópria para o lugar onde se encontrava. Logo após ter tido esse comportamento menos adequado, a PROFESSORA AG desculpou-se, tendo o COORDENADOR e eu próprio desdramatizado a situação, dizendo que não iríamos ter em conta, na avaliação do seu desempenho, aquele comportamento. Posteriormente, referi ao COORDENADOR que não poderíamos ter uma atitude tão informal com os Professores e que teríamos que lhes mostrar que “trabalho é trabalho e cognac é cognac”.*

A gestão da coesão do grupo parece ter estado, desde sempre, ligada a um episódio que teve lugar num período muito inicial da sua formação.

16/03/98

*No decorrer de uma reunião onde estavam presentes, os COORDENADORES DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS E DE GRUPO, e o RESPONSÁVEL DO TÊNIS (meu subordinado e do COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS), foi democraticamente aprovada, contra a opinião do COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS, uma proposta por mim apresentada, que dizia respeito à organização das diversas actividades desportivas. No momento em que eu comuniquei à DIRECTORA GERAL essa decisão, o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS referiu que não estava de acordo. A proposta foi, por isso, adiada. Poucos minutos depois reuni os COORDENADORES e disse-lhes que tínhamos que veicular uma única posição consensual. Ainda acrescentei que, só assim, poderíamos ter hipótese de ver as nossas propostas aprovadas pela DIRECTORA GERAL.*

Este episódio ilustra aquilo que Pfeffer (1992:149) denomina como: falar a uma só voz. Tal como Pfeffer (1992) nos indica, o consenso facilita a comunicação interna e externa. A eficácia da comunicação interna reduz os custos da coordenação, torna uma acção conjunta mais fácil de ser alcançada e também melhora a comunicação com os elementos externos ao grupo, ao apresentar-se como uma frente unida com uma mensagem consistente. Uma sub-unidade dividida internamente terá um desempenho reduzido na luta por recursos exteriores e *status*.

Um outro exemplo que ajuda a ilustrar a coesão existente no grupo de desporto, em grande parte decorrente das pressões exercidas por agentes externos (DIRECTORA GERAL e ADMINISTRADOR), é o episódio ocorrido em 11/09/98, que a seguir apresento, e que decorre de um momento em que o ADMINISTRADOR, segundo a DIRECTORA GERAL, a questionou sobre o valor exagerado da remuneração auferida por dois elementos do grupo de desporto:

*... o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS referiu-me que eu dependia exclusivamente da empresa, ao contrário dele e do COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO que trabalhavam noutra instituição simultaneamente. Desta forma, sugeriu-me que "resolvesse a minha vida" porque a estabilidade organizacional parecia ameaçada. Eu disse que teria de tentar encontrar outras fontes de rendimento alternativas; no entanto, iríamos esperar mais uma semana para resolvermos a melhor*

*forma de actuarmos, nomeadamente, averiguarmos outra organização para onde pudéssemos “conduzir o grupo”.*

A coesão do grupo de desporto também era demonstrada nas sucessivas reuniões informais e formais (jantares, reuniões, passeios aventura) que emergiam do relacionamento existente entre os seus membros. Estas reuniões eram caracterizadas por rituais próprios, dos quais se destacam um “grito de coesão” criado pelos profissionais, e que era emitido por todos os elementos do grupo.

Segundo Pfeffer (1992), um dos comportamentos que o líder deverá fazer transparecer, de forma a garantir uma eficácia na comunicação interna do grupo, é lembrar aos membros que o constituem, a existência dos competidores que lutam pelos mesmos recursos e que tentam apresentar resultados superiores aos do próprio grupo. Esta perspectiva, leva-nos a dar o passo seguinte e percebermos a importância da existência de um inimigo externo do grupo, real ou imaginário, como factor essencial para a manutenção da coesão, tal como Freud salienta (citado por Tajfel, 1978), “é sempre possível manter unido um conjunto de pessoas apaixonadas, desde que existam pessoas deixadas de fora para receber as manifestações da sua agressividade”. Tajfel (1978), indo ao encontro da posição defendida por Freud, refere que “a hipótese crucial continua a ser a de que a hostilidade contra outros grupos é inevitável e que é uma condição necessária para a sua coesão interna... seria agradável estar apto para escrever que existe igualmente um conjunto vasto de evidência que não confirmasse a hipótese anterior. Mas não é esse o caso”. Tajfel (1978), no entanto, acrescenta que a hostilidade para com outros grupos não é condição necessária para a sua coesão

ou, tão pouco, que um grupo só pode ser coeso se encontrar um objecto que odeie ou desgoste fora dos seus limites de actuação (ver ponto 6.3).

## **Ponto 6.2 - Gestão de Aspectos Políticos da Vida Organizacional**

**6.2.1. Relacionamentos com o Exterior do Grupo**, que visam proteger a autonomia dos colaboradores relativamente às influências vindas do exterior do grupo, manter contactos de ligação e negociar com entidades exteriores, por forma a garantir os recursos essenciais ao seu trabalho.

Um dos traços marcantes desta experiência foi a forma como eu, enquanto líder, e os seguidores, fomos “engolidos” pela dinâmica dos “inimigos externos” ao grupo, cuja validação objectiva é difícil, se não impossível de atingir, mas que não obstante ser real ou irreal, se tomou um tema à volta do qual se organizaram acções bem concretas.

Gostaria de ilustrar o processo de identificação de “inimigos externos” ao grupo, com um episódio passado num estádio inicial da sua formação.

1/4/98

*O COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS referiu-me que a DIRECTORA GERAL tinha tentado denegrir a minha imagem diante dele, quando lhe confidenciou que eu não a ajudava nas tarefas que me tinha proposto, como no caso da obtenção de patrocínios para a empresa. O COORDENADOR confidenciou-me que lhe respondeu dizendo que eu tinha feito um trabalho exemplar na última empresa onde tinha trabalhado e que, na área dos patrocínios, tinha conseguido obter muito bons resultados. Ela referiu, segundo ele, que o ADMINISTRADOR não estava do meu lado, porque colocou em causa a ética com que eu tinha adquirido o equipamento desportivo e que existiam um conjunto de tarefas em que ela necessitava da minha ajuda e eu não correspondia. O COORDENADOR respondeu-me que o problema residia no facto da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM (assessora da DIRECTORA GERAL) estar doente, sendo,*

*por isso, talvez necessário encontrar alguém para a substituir enquanto ela estivesse ausente.*

*Pouco tempo antes, eu tinha referido aos COORDENADORES que a DIRECTORA GERAL tinha posto em dúvida o facto de estes estarem a ser pontuais, facto que provocou algum descontentamento, por não ser verdade, em relação à DIRECTORA GERAL.*

Eventos como estes, aliados a uma certa indisponibilidade da DIRECTORA GERAL para levar em consideração os nossos pontos de vista, despertou nos principais líderes do grupo (Eu e COORDENADORES), a necessidade de nos unirmos e de não cometermos erros.

Ao longo do tempo, no entanto, aconteceram mais situações que foram enfraquecendo a posição da DIRECTORA GERAL ("inimigo" do grupo), diante da ADMINISTRAÇÃO.

**9/6/98**

*A DIRECTORA PEDAGÓGICA (esposa do ADMINISTRADOR e subordinada da DIRECTORA GERAL) criticou-a, severamente, no que respeita à forma como estava a gerir determinados departamentos da empresa. A discussão levou a DIRECTORA GERAL a referir que sairia da empresa e a telefonar, diante da DIRECTORA PEDAGÓGICA, para o ADMINISTRADOR, comunicando-lhe a sua intenção de sair. Poucas horas depois, o ADMINISTRADOR disse-lhe que a decisão de se desvincular da empresa lhe competia a ela, uma vez que ele concordava, em absoluto, com o que tinha dito a DIRECTORA PEDAGÓGICA.*

*A DIRECTORA GERAL reconsiderou e decidiu não sair.*

Apesar da DIRECTORA GERAL ter tentado impor a sua autoridade fazendo crer que o ADMINISTRADOR estava do seu lado, essa estratégia não resultou, facto que, tal como referi anteriormente, contribui para enfraquecer a sua posição na organização.

A partir deste episódio a DIRECTORA GERAL tentou moderar o seu espírito autocrático, nomeadamente, em relação a mim que tinha presenciado o

episódio acima descrito. Em diversas situações, a DIRECTORA GERAL tentou convencer-me a ser seu aliado, contra o ADMINISTRADOR.

**17/8/98**

*Pela manhã, a DIRECTORA GERAL chamou-me ao seu escritório e disse-me que tinha um recado do ADMINISTRADOR dizendo que não iriam renovar o contrato ao DIRECTOR DE APROVISIONAMENTOS e que o ADMINISTRADOR não lhe tinha sequer perguntado o seu parecer relativamente a essa situação. Eu perguntei-lhe se ela não pretendia falar com o ADMINISTRADOR de forma a tentar inverter o sentido da decisão e ela respondeu-me que tinha que entregar, apesar de não concordar, a carta para rescisão do contrato.*

*No entanto, não foi o acontecimento acima mencionado, por si só, que levou a DIRECTORA GERAL a alterar o seu comportamento em relação ao grupo e a mim enquanto líder, até porque pouco tempo antes, referiu, numa reunião interdepartamental, e que precedia as suas férias e as minhas, que não teceria qualquer comentário em relação ao departamento desportivo, uma vez que confiava na nossa capacidade de organização.*

**11/09/98.**

*Reuni-me com os COORDENADORES e contei-lhes que a DIRECTORA GERAL me tinha referido que o ADMINISTRADOR a tinha questionado relativamente ao ordenado dos PROFESSORES PP e JA e que, na sequência, me tinha pedido para avisar estes dois elementos de que o ADMINISTRADOR talvez tivesse a intenção de os despedir. O COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS respondeu que a DIRECTORA GERAL estava a exagerar e que não deveríamos partilhar a sua ansiedade com os dois profissionais, uma vez que eles poderiam sentir-se inseguros, desmotivados e, possivelmente, iriam contagiar os restantes elementos do grupo. Eu e o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO concordámos, até porque os referidos profissionais trabalham também noutra organização. O COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS referiu que a DIRECTORA GERAL era uma pessoa fraca, que não defendia com "garra" os interesses do grupo e que mais uma vez tinha revelado não ter qualquer poder diante do ADMINISTRADOR. Eu acrescentei que me pareceu eticamente reprovável o comportamento da DIRECTORA GERAL, ao ter referido a situação instável em que se encontravam os dois profissionais, diante de um elemento da recepção, uma vez que isso poderia resultar numa falta de credibilidade dos profissionais do grupo diante dos elementos de outro departamento. Ambos os COORDENADORES concordaram e comprometeram-se, tal como eu, a não deixar transparecer a sua incerteza para os restantes elementos do grupo.*

**24/09/98**

*A DIRECTORA GERAL foi despedida. Duas horas depois, recebi um telefonema seu dizendo-me que sabia que eu tinha, desde sempre, tido um comportamento ético e leal para com ela, ao contrário da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM que a tinha traído, ao ter entregue à ADMINISTRAÇÃO, o material que poderia, mesmo sem fundamento, ter pesado para o seu despedimento.*

Tal como tentei descrever nos episódios acima expostos, a DIRECTORA GERAL deixou de ser encarada como uma ameaça e uma “inimiga” directa do grupo, desde o momento em que teve de centrar a sua energia no combate com o ADMINISTRADOR. A partir desse momento e até ao seu despedimento, a DIRECTORA GERAL começou a ser, por nós (eu e os COORDENADORES) encarada como uma líder sem poder, sem capacidade para defender os nossos interesses, e o nosso desejo secreto era de a vermos substituída por um líder credível.

Em paralelo com os episódios acima descritos, a transferência da identidade do “inimigo externo” começou a tomar forma e apercebi-me que o conflito entre mim e a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM era inevitável, pela forma altamente divergente como encarávamos a realidade organizacional.

**19/08/98**

*A DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM referiu-me que os NADADORES SALVADORES deveriam deixar de colocar os colchões na esplanada porque “voavam”. Eu respondi-lhe que era razoável e, em seguida, a ela acrescentou que os NADADORES SALVADORES deveriam ter mais atenção relativamente à limpeza da piscina, uma vez que tinha acabado de encontrar um copo partido no cais da mesma. Eu respondi-lhe que deveria, por certo, ser uma falha pontual. Ainda acrescentei que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, não precisava de se preocupar com o bom funcionamento da piscina, ao que respondeu que tanto ela, como a DIRECTORA PEDAGÓGICA e o DIRECTOR DA RESTAURAÇÃO eram de opinião que os Nadadores Salvadores deveriam ser controlados.*

*Nesse momento fomos interrompidos.*

*No dia seguinte, fui ao seu encontro e pedi-lhe para ilustrar melhor o episódio do dia anterior. No entanto, tentei demonstrar empatia dizendo-lhe saber que ela tinha ficado com a responsabilidade de substituir a DIRECTORA GERAL. Pareceu-me ter percebido a minha intenção e contou-me que o ADMINISTRADOR a pressionou relativamente ao comportamento deficiente do NADADOR SALVADOR e que não lhe restou outra alternativa senão ter a atitude que o mesmo queria ver, isto é, a repreensão directa aos Nadadores Salvadores. Eu pedi-lhe que, se voltasse a existir uma situação semelhante, ela deveria pedir ao ADMINISTRADOR para este alertar os coordenadores do*

*departamento de desporto, responsáveis por me substituir, de forma a evitar falar de pormenores técnicos que não são do seu conhecimento.*

*Ainda referi, que o controlo exercido em excesso poderia causar insatisfação e um clima de suspeição entre os colaboradores, e isso seria prejudicial. A DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM respondeu que sem controlo não se conseguia criar uma equipa eficaz .*

Neste episódio, ficou marcada uma tentativa, da minha parte, por tentar saber se poderia confiar na DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.

A ideia de que ela não inspirava confiança, por falta de credibilidade e honestidade para com a DIRECTORA GERAL, foi reforçada.

**28/08/98**

*A DIRECTORA GERAL perguntou à DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM e a mim próprio, se teria existido alguma discussão entre o DIRECTOR DE APROVISIONAMENTOS e o ADMINISTRADOR durante a sua ausência (férias). A DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM respondeu que só tinha ocorrido a situação que já era do conhecimento da DIRECTORA GERAL, ou seja, o ADMINISTRADOR perguntou-lhe, na qualidade de substituta da DIRECTORA GERAL, porque é que o DIRECTOR DE APROVISIONAMENTOS ainda não tinha resolvido determinado tipo de problemas que lhe competiam. Ela acrescentou que, por não saber do que se tratava, foi perguntar ao DIRECTOR DE APROVISIONAMENTOS e depois relatou os factos ao ADMINISTRADOR. A DIRECTORA GERAL respondeu-lhe que o ADMINISTRADOR poderia destruí-los porque, agora, ele já sabia que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM fazia o "jogo dele" contra os colegas da Direcção. A DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM pediu desculpas e disse que não cometera o mesmo erro.*

Para além do reduzido nível de confiança que tinha em relação à DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, percebi que a forma como esta encarava a gestão da sua equipa, era substancialmente diferente da minha, especificamente, porque ela não tentava que as pessoas desempenhassem devidamente as suas funções por estarem satisfeitas e orgulhosas do seu trabalho de equipa, mas através de uma forte componente de controlo unilateral sobre as acções dos seus colaboradores. O trabalho em equipa e a decisão em rede eram

palavras que não faziam parte do vocabulário da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.

15/09/98

*A DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, na sequência de uma reunião havida no dia anterior, pediu-me para falar com ela em particular. Referiu-me que estava muito sensibilizada pela forma como eu a tinha ultrapassado, quando sugeri ter uma reunião com a DIRECTORA GERAL sobre um assunto da sua responsabilidade. Ainda referiu que a sensação que tinha tido nessa reunião é que estava diante do núcleo duro da organização (eu, os COORDENADORES e o RESPONSÁVEL DO TÊNIS) e que as sugestões apresentadas pelo grupo de desporto só tinham sido aceites, pela DIRECTORA GERAL, devido a essa situação. Ainda referiu que os responsáveis desportivos não deveriam estar presentes na reunião do dia anterior, uma vez que a Direcção (Eu, a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM e a DIRECTORA GERAL) deveria ser a instância que tomava as decisões. Eu interrompi e referi que as decisões deveriam ser tomadas em grupo e que era por isso que os representantes das diversas equipas do grupo de desporto estavam presentes. Para além disso, ainda acrescentei que não me tinha imiscuído nas suas responsabilidades, uma vez que grande parte das situações que necessitavam ser alteradas, tinham sido implantadas pela DIRECTORA GERAL e não por ela. Concordei, no entanto, que tentaria dialogar mais e que, no futuro, procuraria saber também a sua opinião. Ainda salientei que ela deveria tentar elevar a produtividade do departamento que dirigia, uma vez que a mesma estava à quem das expectativas.*

*A senhora reagiu, respondendo-me que não necessitava que eu lhe ensinasse a gerir as pessoas que estavam sob a sua alçada e eu respondi-lhe alertando-a para o facto de estar a ser excessivamente defensiva. Ainda salientei que estava a tentar, apenas, contribuir para resolver os problemas existentes nos sectores da recepção e do atendimento ao cliente que, no fundo, afectam a todos.*

*Por fim, salientou que não queria que a responsável da recepção e do atendimento estivessem presentes na reunião do dia anterior porque não podia falar à vontade e eu respondi que seria bastante mais fácil elas estarem presentes porque se existisse alguma situação para ser resolvida, confrontavam-se as pessoas com o problema e tomavam-se decisões consensuais.*

O comportamento da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM foi percebido e avaliado, como a necessidade por ela manifestada, em controlar unilateralmente as situações, mostrando como arredava os seus colaboradores directos do processo de tomada de decisão. Parece que a tentativa de controlar tudo, através da concentração do poder em si própria, era encarado pela DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM como um instrumento capaz de a proteger contra o perigo de ser ultrapassada pelos colegas de outros

departamentos ou pelos seus colaboradores directos. Tal como Kets de Vries (1998:100) salienta, “o *empowerment* é muito difícil para alguns líderes, dado o seu vício de poder. É-lhes difícil deixar o poder fugir e empurrá-lo para baixo, na organização. Falta-lhes a compreensão de que transmitindo poder aos seus empregados de uma forma positiva, eles estão de facto a fortalecer a organização e, como tal, a manter o seu próprio poder. No domínio da psicologia do poder, o desejo de obtenção de ganhos no curto prazo tende a dominar a consideração dos benefícios de longo prazo”. Pelo contrário, a tentativa de “*empowerment* dos empregados aumenta a sua auto-estima e os seus sentimentos de autoconfiança, motivando-os frequentemente a obter desempenhos para além das expectativas”

Por seu turno, Argyris, Putnam & Smith (1985:89) referem que as estratégias para controlo unilateral, como aquela apresentada pela DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, incluem: “relacionamentos interpessoais e de grupo defensivos, liberdade de escolha limitada... existem consequências negativas para a aprendizagem porque não existe a testagem pública das ideias... como resultado a probabilidade de errar aumenta e a eficácia na tomada de decisão e na execução da acção tende a decrescer”.

O episódio anterior, também ilustra a forma como o departamento de desporto era encarado, pela líder de outro grupo, isto é, como sendo o núcleo duro da organização.

Um último ponto que me parece conveniente analisar, prende-se com o facto de ter começado a ser cada vez mais evidente que eu próprio, em conjunto com os responsáveis de cada equipa (departamento de desporto), encarávamos a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM como uma pessoa com fraca

capacidade para liderar a área comercial e para alcançar os objectivos a que se propôs. Este facto, interferiu negativamente com o trabalho do departamento que liderava uma vez que, se não existisse um número suficiente de clientes, a empresa entraria em ruptura financeira e isso poderia conduzi-la à falência. Esta percepção intensificou a ideia de que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM é uma “inimiga” do grupo, tal como passo a descrever no episódio que se segue e que teve lugar pouco tempo depois do desligamento da DIRECTORA GERAL.

29/09/98

*O ADMINISTRADOR perguntou-me o que poderia ser melhorado na empresa. Eu referi um conjunto de situações que deveriam ser alteradas. Grande parte das minhas críticas foram dirigidas à área comercial (liderada pela DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM) porque não conseguia captar clientes. As alterações deveriam incidir sobre a política de preço e na implementação de um sistema profissional de vendas. Ainda acrescentei que estas mudanças eram essenciais para que a empresa pudesse competir, de igual modo, com a concorrência.*

O ADMINISTRADOR ao ver-se confrontado com a hipótese de ver desunidos os seus colaboradores, devido à falta de confiança que apresentavam relativamente ao futuro da empresa, decidiu escutá-los numa tentativa de os manter integrados e envolvidos no processo de reestruturação.

A falta de eficácia apresentada pela DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, começou a ser detectada por elementos externos ao grupo de desporto, como o CONTABILISTA, que estava a assumir o controlo financeiro da empresa, desde o desligamento da DIRECTORA GERAL, o que evidencia um processo de alargamento de influência do grupo no sentido de obter uma coligação externa, com o intuito de aumentar a pressão e a força (Pfeffer, 1992).

**27/11/98**

*O CONTABILISTA, num dos primeiros almoços em que eu estive presente com os directores do grupo de empresas, referiu que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM é muito lenta a tomar decisões e a adquirir conhecimentos. Para além disso, não tinha nenhum controlo sobre os seus colaboradores.*

**29/11/98**

*A DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM no final do torneio de raquetas pediu-me para lhe dar a conhecer qual o horário em que se procederia à entrega dos prémios. Eu respondi que ela poderia ficar descansada. Chegada a altura de serem entregues os troféus, por cordialidade, pedi-lhe que os entregasse. Ela recusou. Eu insisti e a ela por fim aceitou. No discurso que antecede a entrega dos prémios agradeci à ADMINISTRAÇÃO e aos presentes. Depois, acolhi na tribuna de honra o RESPONSÁVEL DO TÊNIS, o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES, de forma a que estes também pudessem condecorar os concorrentes.*

Existia, apesar de não transparecer no episódio anterior, a sensação de que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM não merecia qualquer tipo de protagonismo (como entregar os prémios no final de um evento), não só porque não trabalhou na organização do torneio, como também porque não demonstrou, na generalidade, ter capacidade para ajudar a organização a atingir os objectivos a que se propôs.

Neste contexto, a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM tentou mudar a imagem (de "inimiga") diante da grande maioria dos elementos no Grupo de Desporto, através da aliança com um elemento do departamento, que não se apresentava em sintonia com os valores do grupo. Este colaborador, o PROFESSOR DF, já tinha manifestado explicitamente, numa entrevista de avaliação do desempenho, que preferia trabalhar individualmente, contrariando um valor fundamental do grupo (trabalho em equipa). Era também notória a necessidade que este elemento tinha para trabalhar sem obedecer às regras básicas do grupo, isto é, apresentava projectos à DIRECTORA DE

COMUNICAÇÃO E IMAGEM, sem antes os discutir com os seus responsáveis de linha, entre os quais, eu próprio.

Esta falta de sintonia em relação à cultura de grupo parecia estar relacionada com a ligação, cada vez mais estreita, entre o PROFESSOR DF e a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.

11/12/98

*Tomei consciência que o PROFESSOR DF, no decorrer do último mês, almoçava sistematicamente com a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, situação que não era habitual. Como o PROFESSOR DF tinha conhecimentos profundos de informática decidiu, a pedido da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, e sem me informar previamente, ajudá-la a imprimir as etiquetas indispensáveis à elaboração do "mailing" de natal. Sendo o conteúdo da base de dados confidencial, fiquei bastante surpreendido com a referida situação.*

*Decidi, por isso, comunicar o acontecido ao COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS e ao COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO, uma vez que se existisse alguma fuga de informação por parte do PROFESSOR DF, por posse indevida da base de dados, todos seríamos responsabilizados (uma vez que o PROFESSOR DF depende hierarquicamente deles e, em última instância, de mim próprio). O COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS era da opinião que se deveria falar com o PROFESSOR DF e dizer-lhe que não deveria desempenhar funções que não lhe competiam, sem antes informar os seus responsáveis hierárquicos. O COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO era da opinião que se deveria comunicar o facto à ADMINISTRAÇÃO, uma vez que tinham sido emanadas ordens explícitas, que referiam que só os Directores teriam acesso ao conteúdo total da base de dados.*

*Depois de escutar o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS e o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO fiquei de reflectir e de tomar uma decisão.*

A decisão que tinha de tomar envolvia, por um lado, conversar com o ADMINISTRADOR sobre o assunto e colocar o cargo da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM em causa, ou fragilizar a minha continuação na empresa, uma vez que o ADMINISTRADOR, devido às boas relações que mantinha com a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, poderia encarar a minha atitude como ameaçadora da estabilidade organizacional. Em alternativa, poderia não conversar com o ADMINISTRADOR e tentar que o assunto fosse

resolvido através dos seus intervenientes (PROFESSOR DF e DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM)

**13/12/98**

*Ofereci, no jantar de natal do grupo, uma prenda a um colega, tal como tinha sido sorteado no dia anterior (por curiosidade tinha que oferecer a prenda ao PROFESSOR DF). Ofereci-lhe um livro denominado "Onde está o Wally", com o intuito de ilustrar a procura do poder, sem respeitar as regras internas do seu grupo. O PROFESSOR DF recebeu o presente com uma postura descontraída.*

*O COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS elogiou-me pela minha perspicácia e eu respondi-lhe que o meu sucesso também era o dele, uma vez que trabalhávamos como uma equipa unida.*

Esta atitude tinha a intenção de demonstrar ao PROFESSOR DF, que estava alerta para a aliança que ele estabeleceu com a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM. O meu discurso no jantar centrou-se na integridade e ética profissionais.

A situação com o PROFESSOR DF agravou-se, quando este apareceu na empresa com a *t-shirt* da empresa concorrente. Esta situação conduziu-me a convencer o ADMINISTRADOR a juntar o útil ao agradável, isto é, a terminar com todos os espaços dedicados à actividade que o PROFESSOR DF leccionava, uma vez que não se apresentavam rentáveis, e utilizá-los para desenvolver actividades desportivas de sucesso.

Poderia ter tentado salvar, pelo menos, um dos espaços referidos e continuar a prática desportiva que o PROFESSOR DF leccionava mas decidi que não o deveria fazer e que deveria optar por apoiar a decisão da ADMINISTRAÇÃO, porque o PROFESSOR DF não merecia que o grupo investisse mais tempo nele.

Talvez não tenha sido um decisor racional, porque de outra forma ajudaria a reter os clientes da actividade que o PROFESSOR DF leccionava e, por outro lado, o nível de risco do investimento seria menor. No entanto, para ser um “decisor organizacional racional, próximo do modelo do homem económico - um gestor - teria de ser neutro em relação aos processos de categorização, em relação ao valor da situação e aos seus interesses, não emocional, não necessitar de se reconfirmar, ou de manter a sua positividade e auto-estima. Teria de ser uma máquina sem contexto social, sem história, sem aprendizagem, sem desejos” (Fonseca, 1998:104).

**18/09/99**

*Comuniquei ao PROFESSOR DF, em conjunto com o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS e RESPONSÁVEL DO TÊNIS, que em virtude da reestruturação existente, a actividade que ele leccionava iria terminar.*

**Dia seguinte, 19/9/99**

*Apercebi-me que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM estava a confidenciar ao PROFESSOR DF que não tinha tido qualquer hipótese de o ajudar.*

As alianças com outros colegas (exteriores ao grupo), que foram surgindo e que visavam a substituição da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, foram-se multiplicando à medida que a sua credibilidade descia.

Tal como Conger J. (1998) salienta, a credibilidade, no local de trabalho, “desenvolve-se através de duas vias: conhecimento técnico e relacionamento interpessoal”. Relativamente ao primeiro ponto, não era conhecido na empresa, que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM tivesse uma história passada que lhe concedesse alguma credibilidade; por outro lado, revelava-se incapaz de

alcançar o principal objectivo que estava inerente à sua função, captar um número de sócios que permitisse à empresa ser autónoma.

**Esta questão é ilustrada no episódio do dia 09/05/99**

*O ADMINISTRADOR chamou-me em privado (saí de perto da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM) e solicitou-me que escolhesse e adquirisse um conjunto de trofeus para oferecer ao participantes do evento organizado pela DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, de forma a "limparmos a nossa cara" do insucesso que tinha sido o referido evento.*

No que respeita ao ponto - relacionamento interpessoal - a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM demonstrou não ser muito "popular" entre os seus colaboradores, uma vez que estes não a encaravam como uma líder preocupada em defender os seus interesses e com capacidade para trabalhar no melhor interesse dos outros.

**15/06/99**

*A COMERCIAL EMPRESAS AM referiu-me que não podia continuar a dar formação, consecutivamente, aos vendedores individuais, uma vez que a rotatividade nesta função era muito elevada, pelo que solicitou à DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM que a ajudasse. A DIRECTORA, segundo ela, respondeu-lhe que iria conversar com o ADMINISTRADOR e que depois encontraria uma solução para o seu caso. Passado algum tempo, a senhora informo-a que o ADMINISTRADOR tinha exigido que ela continuasse a dar formação aos novos empregados. A COMERCIAL EMPRESAS AM acabou, dizendo-me que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM tinha deturpado a conversa com o ADMINISTRADOR no sentido de a prejudicar.*

A falta de credibilidade da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM facilitou, da minha parte, a captação de mais aliados que, tal como Pfeffer (1992:101) salienta, "são o recurso mais importante que qualquer membro de uma organização poderá ter. As organizações são frequentemente sistemas

complexos, interdependentes e amplos, em que é difícil concretizarmos a tarefas individualmente.”

A série de episódios que se seguem são o exemplo desse padrão de conversação.

**26/07/99**

*A ADMINISTRAÇÃO, confidenciou ao DIRECTOR GERAL (ex-contabilista), segundo ele, pelo telefone, que ele tinha todo o seu apoio e que não sabia o que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM estava a fazer na empresa, uma vez que os resultados comerciais eram péssimos. Ainda acrescentou, que a DIRECTORA só se preocupava em assinar o recibo do ordenado ao fim do mês. O DIRECTOR GERAL concordou e disse, na minha presença, que o departamento de marketing tinha que sofrer uma reestruturação. De seguida, o ADMINISTRADOR disse ao DIRECTOR GERAL que, se fosse necessário, injectaria capital próprio na empresa. O DIRECTOR GERAL agradeceu e respondeu que estava a estruturar um relatório financeiro completo para lhe apresentar. Depois do telefonema ter terminado, o DIRECTOR GERAL disse-me que a DIRECTORA em causa não passaria o Ano Novo como empregada da empresa.*

**03/08/99**

*O DIRECTOR GERAL referiu-me ao almoço, que o ADMINISTRADOR salientou que iria despedir a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.*

**30/10/99**

*Depois de um período de negociação a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM acaba por ceder e desligou-se da empresa.*

Depois do afastamento da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM o “inimigo externo” do grupo parece ter-se voltado para a concorrência. Este tipo de dinâmica parece bastante mais positivo para a organização, uma vez que facilita a saída da energia reactiva para o exterior. “A agressividade quando dirigida para o interior da organização, conduz a uma dinâmica política negativa, falta de trabalho em equipa e problemas de moral. Para evitar esta situação... a energia deve ser dirigida contra a concorrência.

Ter um “inimigo” comum, forte, ajuda a adrenalina a fluir na organização, sendo esta a melhor forma para transmitir (à equipa) um sentido de foco.” (Kets de Vries, 1996:492).

O novo enfoque dado ao “inimigo externo” (passou a ser a concorrência) parece estar relacionado com a motivação que os responsáveis de primeira linha demonstravam possuir relativamente à capacidade que a empresa, depois do desligamento da DIRECTORA GERAL, tinha para competir ao nível da sua principal concorrente no mercado. Os próximos relatos são uma ilustração do que foi acima referido.

**31/10/99**

*O DIRECTOR GERAL, o RESPONSÁVEL DO TÊNIS, O RESPONSÁVEL DA NATAÇÃO e os CONSULTORES COMERCIAIS decidiram assistir à palestra sobre gestão de carreiras que eu iria leccionar num Simpósio de Gestão. Depois da palestra todos eles me deram os parabéns por ter tido um desempenho muito superior ao líder da principal empresa concorrente. Eu respondi que não havia qualquer necessidade de sermos indelicados para com os nossos concorrentes porque a audiência avaliava e distinguia os resultados das palestras orientadas pelos diferentes oradores. Prova disso, tinham sido os elogios tecidos por 2 profissionais, no final da palestra, que em nada se relacionavam com a nossa organização.*

**08/11/99**

*Em virtude dos problemas internos que têm vindo a surgir na equipa da natação, eu referi que o inimigo externo do grupo era a concorrência e nunca um colega da empresa. Desta forma, alertei a equipa para a importância de estarmos unidos e fortes para competirmos contra “eles” porque de contrário, “eles” usar-se-iam da nossa fraqueza para triunfar.*

O padrão acima referido (focalização do “inimigo externo” na concorrência) não veio a alterar-se até ao dia em que me encontro a escrever estas linhas (18 de Abril de 2000).

As relações do grupo de desporto com a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, como quaisquer outras, são dinâmicas conscientes e inconscientes, uma vez que todos nós, enquanto indivíduos, somos dirigidos por estes dois tipos de processos. Tal como Stacey (1996:404) salienta os processos inconscientes do grupo são normalmente encarados “como influencias periféricas no processo de decisão, normalmente adversas, que devem e podem ser removidas. No entanto, uma reflexão mais cuidadosa, torna claro que os processos inconscientes estão de tal forma enraizados no comportamento humano que é anti-natural e, portanto, inexistente, qualquer processo de tomada de decisão que ocorra na ausência de processos inconscientes, ou num cenário onde estes sejam, apenas, de importância periférica”.

O grupo de desporto e eu, enquanto líder, enveredámos, até ao desligamento da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, por uma dinâmica que Bion (1961:95), denomina de *fight/flight*, isto é, o padrão de relacionamento que se estabeleceu entre o grupo e o eu próprio (líder) parecia manter-nos unidos com o propósito, neste caso, de combater um “inimigo” externo (DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM). Os grupos neste estado, tal como Stacey (1996:410) faz notar, “inventam inimigos fantasiados noutra departamento.... A energia é direccionada contra o concorrente e em dinâmicas do tipo ganhar/perder”

Esta dinâmica foi amplamente ilustrada nos episódios anteriores.

Bion (1961) salienta, que todos os grupos de pessoas têm de desempenhar, em conjunto, uma tarefa específica - *sophisticated work group*, numa determinada atmosfera emocional - *basic assumption group*.

A dinâmica de *fight/flight* pela qual o grupo de desporto, e o líder, pareceram ter enveredado em determinados momentos, emerge na sequência dos elevados níveis de ansiedade, aparentemente causados pela incerteza quanto ao futuro da organização. O Grupo, o líder, sentia que os objectivos organizacionais, comparativamente com a concorrência, não estavam a ser alcançados e, aparentemente, a Gestão de Topo não apresentava soluções para mudar o rumo dos acontecimentos.

À medida que o grupo de desporto e o líder, no decorrer do processo de liderança, desenvolviam uma dinâmica de *fight/flight*, na esperança inconsciente de forçar a mudança organizacional, outros departamentos começaram a perceber o grupo como sendo demasiadamente agressivo, tal como é ilustrado no episódio seguinte:

**18/11/98**

*A RESPONSÁVEL PEDAGÓGICA (que ocupou o cargo da esposa do ADMINISTRADOR) disse-me que a aula a que tinha assistido no dia anterior, parecia-lhe ter sido leccionada para uma elite, que seriam os restantes professores, e que por esse motivo se tinha sentido, à semelhança de alguns clientes, excluída. A RESPONSÁVEL PEDAGÓGICA ainda acrescentou que percepcionava o Grupo de Desporto como sendo elitista, chegando mesmo a dizer que nos "achávamos superiores".*

Os elementos deste e de outros grupos (Recepção e Relações Públicas) pareciam ancorar numa dinâmica, tal como Bion (1961) realça, de *dependance*. Os membros destes departamentos procuravam um líder em quem pudessem confiar e de quem pudessem depender. Tendo presente que o nível de confiança nos seus responsáveis hierárquicos não é elevado, tal como descrevo nos dois episódios seguintes, procuram activamente alguém que os proteja contra o que

percepçionam ser o “núcleo duro” da organização (grupo de desporto). No entanto, a mudança de líder só aconteceu depois da integração do novo DIRECTOR GERAL (ex-contabilista) na empresa e do afastamento da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.

**10/10/98**

*A pessoa que substituiu, provisoriamente, a DIRECTORA PEDAGÓGICA referiu-me que todos os elementos da recepção se “queixavam” da postura da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM e que não estavam satisfeitos com a forma como ela os liderava. Acrescentou que, caso não tivesse actuado, uma série de elementos já tinham saído da empresa. Ainda referiu, que as pessoas gostavam de ser ouvidas e apoiadas e, como sentiam que ela tinha esse comportamento, gostavam muito dela, ao contrário do que acontecia com a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.*

**23/02/99**

*A Responsável da Recepção de dia, (subordinada da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM) disse ao DIRECTOR INFORMÁTICO, na minha presença, que a gestão corrente da recepção era ineficiente. Referiu que a culpada dessa situação era a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM porque não orientava os seus colaboradores e não estabelecia regras coerentes. Ainda acrescentou, que o único motivo que a vincula à empresa é o facto de acreditar na filosofia do projecto.*

Apesar das organização não ter fronteiras claras de propósito, o grupo de desporto mostrava ser bastante eficiente, pelo que me parece correcto presumir que o grupo não permanecia dominado pela *basic assumption*, uma vez que, se esse fosse o caso, os elementos que o constituem não conseguiam realizar a sua tarefa primária: leccionar aulas e reter clientes.

Pelo contrário, o grupo revelava uma grande coesão e eficácia, ao ponto da ADMINISTRAÇÃO salientar o trabalho positivo por ele desenvolvido.

**02/04/99**

*No dia do aniversário da empresa, o ADMINISTRADOR fez questão de dedicar o primeiro ano de vida da organização, diante dos poucos clientes que se encontravam na sala, aos professores e aos clientes que eram os únicos, segundo palavras suas, "...que transmitiam ânimo e vida à organização".*

Presumo que os resultados positivos que o grupo de desporto demonstrava obter, por oposição aos resultados gerais da organização, estivessem relacionados com a orientação do grupo para o alcance de determinados objectivos, que reduziam a ansiedade geral e evitavam que o grupo regredisse, sistematicamente, à infantilidade. A pressão que, por vezes, exercia sobre os profissionais para que estes alcançassem os objectivos, parece ter remetido, para segundo plano, a ausência de um propósito organizacional claro, facto que não acontecia com os outros sectores da empresa.

Na sequência do contexto acima descrito, o ADMINISTRADOR decide amenizar as discrepâncias observadas nos resultados inter-departamentais, tal como passo a descrever no seguinte episódio:

**07/04/99**

*O ADMINISTRADOR convocou uma reunião com todos os directores e referiu que a empresa não poderia continuar constituída por "grupinhos" tal como se tinha vindo a verificar. Acrescentou, que estaria disposto a "fazer sangue", se viesse a demonstrar-se ser necessário, de forma inverter o rumo dos acontecimentos.*

O ADMINISTRADOR parece ter tentado exercer uma pressão negativa sobre os directores, na esperança de aumentar a sua coesão. A estratégia não surtiu efeito, por completa indisponibilidade dos mesmos para dialogarem, e a inversão do sentido negativo que caracterizava os resultados financeiros e comerciais apresentados, só veio a verificar-se, depois da ocupação das funções

de DIRECTOR GERAL, por parte do contabilista, depois do desligamento da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM e da acumulação das funções inerentes ao departamento de Comunicação e Imagem, pela minha pessoa.

Seguidamente, tentaremos perceber o papel que uma parte do sistema sombra apresentou no processo de identificação e manutenção de um “inimigo” externo e a forma como permitiu a emergência de novas explicações para a ausência de um propósito organizacional concreto e de eficácia organizacional, porque nenhuma destas narrativas fazia parte do sistema formal, nem eram afloradas em reuniões oficiais.

### **6.2.2. Sistema Sombra**

Segundo Stacey (1996:428) o Sistema Sombra está presente em qualquer sistema humano e organização e “é representado por uma rede fluida de contactos, nódulos, ligações e interacções entre as pessoas dessa sociedade ou organização e, igualmente, entre sociedades e organizações”. Esta rede de contactos tem uma série de características, tais como:

“um sistema social que satisfaz as necessidades de apoio mútuo e de significado no trabalho”;

“um sistema de comunicação que permite uma troca rápida e essencial de informação”;

“um sistema político que lida com interesses conflitantes, através da persuasão, da negociação, do ajustamento, do compromisso e da aplicação de poder”;

“um veículo de hipocrisia e irracionalidade: ou seja, um processo de tomada de decisão que permite às pessoas dizer uma coisa e fazer outra, sob o pretexto de mobilizar uma acção concertada”;

“um conjunto de interacções através das quais os indivíduos podem aprender...”

todos estes pontos são aspectos do comportamento de um conjunto variado de pequenos grupos que se auto organizam” (Stacey ,1996:428)

Brown & Duguid (citados por Stacey, 1996:385), dizem-nos que o sistema sombra pode ser conceptualizado como uma “comunidade de prática que desempenha funções de aprendizagem”. Uma comunidade de prática é “um grupo de pessoas que desempenha um conjunto similar de tarefas”.

Segundo Stacey (1996:385), as comunidades de prática utilizam um método de aprendizagem que está incorporado nas histórias que são contadas e é através dessas histórias “que o conhecimento necessário para lidar com situações difíceis é transmitido”.

No seguimento, Argyris, Putnam & Smith (1985:59) referem que se concebermos as conversas (acção), como sendo desencadeadas de acordo com regras e teorias tácitas, então “nós poderemos procurar inferir essas regras e teorias através de fragmentos de histórias.” No entanto, “a ideia de que a acção é informada pelo conhecimento tácito, presume que os agentes não conseguem descrever grande parte das regras” pelas quais conduzem o seu comportamento

(Argyris, Putnam & Smith, 1985:59), pelo que a abordagem de investigação que me proponho seguir está, também, preocupada em trazer para o nível consciente o conhecimento “implícito e inconsciente... e é por esta razão que os investigadores têm de estar, em primeiro lugar, preocupados não com o factual, com a linguagem concreta e descritiva, mas com as metáforas e as imagens que as pessoas usam” (Stacey, 1998:211).

Na sequência, gostaria de ilustrar através de alguns episódios, o funcionamento de uma parte do sistema sombra, no qual estava envolvido.

**29/11/99**

*Referi ao Comercial Empresas RP porque é que o sistema de informação do cliente não estava totalmente preenchido. Ele respondeu-me que não tinha tido a disponibilidade para o fazer. Cinco dias depois num jantar informal com o grupo, o referido Comercial disse-me que eu estava a salientar, em excesso, os resultados de vendas individuais de determinados colegas. Ainda acrescentou que a culpa não era minha mas dos dados que o sistema de informação do cliente gerava e que facilitava a ocorrência de competições internas pouco saudáveis.*

Apercebi-me através deste episódio, uma conversa informal no sistema sombra, que a informação de vendas não estava a ser introduzida no sistema de informação do cliente, na sua totalidade, provavelmente, pelo receio percebido pelo profissional acima referido, e que parecia ser partilhado pelos restantes, de que o facto de eu ter informação actualizada sobre a performance individual detalhada de cada um, me motivaria a aumentar os alvos de vendas mensais.

Assim, adaptei o referido sistema, de forma a que me fosse apresentada, em primeiro lugar, a performance do grupo que passou a merecer o principal destaque e, só depois, os resultados individuais. Por um

lado, obtive a informação que pretendia, aliada ao aumento da percepção global dos resultados da equipa; por outro lado, facilitei a libertação de alguma ansiedade, nos profissionais, que parecia constranger a realização do trabalho administrativo com a devida eficácia.

**27/11/98**

*Foi nesta data que tive um dos primeiros almoços com os meus colegas directores das diversas empresas do grupo, brincámos com o facto de nunca termos estado mais próximos (eles de mim), segundo me disseram, pelo facto da Ex-DIRECTORA GERAL querer transmitir que a organização que ela, então, liderava, não querer “misturas com a rapaziada” das outras empresas. Eu referi que não pensava assim e, por isso, é que estava ali com eles. O grupo disse que me “perdoava”, mas que continuavam a achar que, ainda, existiam umas “tias” (DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM) na empresa. Eu ri-me e concordei. Na reunião do grupo de desporto (Eu e os COORDENADORES) referi a importância que tinha, o facto de estar presente nos almoços com os directores das outras empresas, de forma a mantermos bons contactos e a tentarmos alterar a imagem que eles teriam a respeito da nossa empresa.*

**29/11/98**

*Referi ao CONTABILISTA que ele é que estava a fotografar o torneio de raquetas, quando deveria ser a “tia” da comunicação e imagem. Ele disse que não se importava, mas que achava a “senhora tinha uma grande lata por só aparecer para a fotografia”, isto é, para a entrega das taças. Disse ao COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS que me sentia a viver um paradoxo. Se por um lado queria que ela exercesse as suas funções (tirasse fotos), por outro, tinha evitado que ela se envolvesse na organização do torneio, para evitar que ela fizesse “disparates”. Ele respondeu que era melhor ela não se “meter”.*

**26/02/99**

As conversas, nos almoços diários, centravam-se em redor de uma protagonista ausente - a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.

Tal como Suesse (1997:2) propõe, a matriz de Block parece apresentar-se “como um suporte útil para o entendimento do cenário político” existente nos almoços acima referidos. Esta matriz baseada em dois factores - concordância e confiança - parece poder conferir uma informação valiosa relativamente à forma

como os meus colegas de trabalho encaravam as posições de "guerrilha" que eu apresentava em relação à DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM.

O CONTABILISTA demonstrava ser meu aliado, isto é, parecia ter níveis elevados de concordância e confiança, nas tomadas de posição que eu apresentava, relativamente à referida DIRECTORA.

Quando, em conversa com o CONTABILISTA, disse que a situação da DIRECTORA "não passava da sepa torta" e que, ou a situação mudava, ou a empresa "iria por água abaixo" o CONTABILISTA respondeu-me que tinha que ter calma, porque o ADMINISTRADOR o tinha convidado para ser DIRECTOR GERAL e que, a partir daí, a situação "mudava de tom". Apresentei-lhe as minhas felicitações e perguntei-lhe quando tomava posse. Ele respondeu-me que só o poderia fazer em Junho, quando terminasse as aulas.

O DIRECTOR INFORMÁTICO parecia revelar-se como meu *Bedfellows*, ou seja, demonstrava possuir um elevado nível de concordância com as posições que eu tomava relativamente à DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM. No entanto, não parecia ter o mesmo nível de confiança em mim.

O TÉCNICO DE CONTAS demonstrou, desde sempre, ser um *fence sitter*, isto é, recusou-se simplesmente a tomar uma posição relativamente ao comportamento da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM. Sempre foi, contudo, um bom ouvinte e um bom amigo.

O DIRECTOR FINANCEIRO parecia ser meu oponente, isto é, não concordava com as posições que eu tomava em relação à DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, mas revelava um elevado nível de confiança pessoal em mim. Apresentava-se como um elemento fulcral para contrabalançar a

visão negativa que tinha acerca do profissionalismo da DIRECTORA uma vez que apresentava uma visão alternativa para o estado debilitado em que se encontrava a empresa, ou seja, atribuía a principal responsabilidade da ausência de eficácia à deficiente estruturação organizacional.

No dia 20/07/99, logo após o almoço, quando só estavam presentes o DIRECTOR GERAL (ex-contabilista entretanto promovido) e eu, o DIRECTOR FINANCEIRO referiu que a DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM só contribuía numa pequena parte para os maus resultados da empresa, sendo que a parte restante era resultado da deficiente estruturação organizacional. Eu respondi que não concordava, porque apesar de saber que a DIRECTORA não era a única culpada do prejuízo geral da empresa, ao ocupar uma posição onde é responsável pela captação de clientes, não o fazendo eficazmente, estava a contribuir substancialmente para a desintegração da empresa. Ainda referi que tinha apresentado uma proposta ao DIRECTOR GERAL para reestruturação da área comercial, porque acreditava que era possível fazer muito mais e melhor.

#### **Ponto 6.4. - "Cristalização" de Objectivos Instrumentais de Curto Prazo.**

A "cristalização" de objectivos instrumentais que emergiam das conversas que mantinha com os elementos do grupo, foi uma tarefa que desempenhei, inicialmente de uma forma intuitiva, desde o início da formação do grupo que lidero. No entanto, esta tarefa não era decorrente do exemplo que tinha por parte da DIRECTORA GERAL (inicialmente) e da Gestão de Topo (posteriormente), que

não explicitaram objectivos claros e de curto prazo para a organização. Os episódios que se seguem tentam ilustrar a dinâmica decorrente da necessidade intuitiva que existia no grupo, de que fossem cumpridos determinados objectivos de curto prazo.

**08/09/98**

*No decorrer da reunião com o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES INDIVIDUAIS, o COORDENADOR DAS ACTIVIDADES DE GRUPO e o RESPONSÁVEL DO TÊNIS, sugeri que fosse organizado, até ao final do mês em curso, um projecto denominado "Colégios da zona". Todos concordaram e ficou decidido que eu apresentaria os critérios de êxito para elaboração do projecto, no dia seguinte. Assim aconteceu, mas o projecto/objectivo foi rejeitado, posteriormente, pelo Administrador.*

**29/09/98**

*No decorrer de uma reunião que contou com a presença do Administrador e dos COORDENADORES, apresentámos ao Administrador, como objectivo do grupo, o lançamento de um novo serviço desportivo, no decorrer do mês seguinte. O Administrador aceitou.*

No início do segundo ano de actividade da empresa, os objectivos do grupo de desporto começaram a ser explicitados formalmente em reuniões trimestrais. Esta situação decorreu da maior liberdade existente no grupo para conversar livremente sobre os objectivos, sem sofrer sanções diárias por parte da DIRECTORA GERAL (já que não se encontrava a trabalhar para a empresa).

Mais tarde, nomeadamente quando ocupei o cargo da DIRECTORA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, altura em que analisei com maior profundidade as dinâmicas *ingroup/outgroup*, anteriormente referidas, percebi que a "cristalização" dos objectivos instrumentais e de curto prazo, tinham sido fundamentais para libertar o grupo da dinâmica inconsciente a que por vezes regredia, devido a um

aumento da ansiedade provocada pela ausência de objectivos organizacionais claros, cuja articulação seria da responsabilidade da Gestão de Topo. A situação mais evidente de que o grupo não tinha sido absorvido pela fantasia referida (o que não quer dizer que não fosse perseguido por este tipo de dinâmica) foram os resultados que alcançou e que mereceram, tal como foi acima mencionado, um elogio por parte do Administrador. Tal como Bion (1961) refere, um grupo dominado pela *basic assumption*, não consegue realizar a sua tarefa primária com sucesso.

No decorrer da ausência da estipulação de objectivos organizacionais de curto prazo, o grupo de desporto facilitou a implementação de determinados objectivos, por parte da DIRECTORA GERAL, decorrentes da reunião referenciada no episódio seguinte.

**08/09/98**

*No decorrer de uma reunião onde estavam presentes os COORDENADORES E OS RESPONSÁVEIS TÉCNICOS, sugeri que fosse elaborada em conjunto, uma lista de sugestões/objectivos para melhoramento dos processos internos da empresa. Assim aconteceu. Foi decidido que a listagem seria entregue à DIRECTORA GERAL sob a forma de memorando interno, em conjunto com um pedido de agendamento de uma reunião, que tinha como principal finalidade operacionalizar os objectivos apresentados pelo grupo.*

A reunião com a DIRECTORA GERAL concretizou-se. Grande parte dos objectivos/sugestões apresentadas pelo grupo foram aceites, finalmente, pela por ela.

A "cristalização" de objectivos instrumentais de curto prazo, foi alargado ao departamento comercial, quando assumi a sua liderança. O aumento exponencial de sócios, que ocorreu a partir dessa altura, revelou que a orientação do grupo

para a concretização de objectivos, que acompanhado de um sistema de recompensas que premiou a sua concretização, revelou-se essencial para a motivação do grupo.

A orientação do grupo para a concretização de objectivos instrumentais de curto prazo, não eliminou a existência de ansiedade no grupo e no líder, tal como se pode observar no episódio do dia 17/11/99:

*O COMERCIAL DE EMPRESAS RP, evidenciou a sua preocupação por não ter conseguido alcançar o alvo de vendas que estava estipulado. Eu respondi-lhe que se adoptasse por uma postura formal e uma maior orientação para o cliente, talvez tivesse melhores resultados. Seguidamente perguntei-lhe quais tinham sido as maiores dificuldades que tinha encontrado na venda dos serviços aos clientes. Ele respondeu-me. De seguida, simulei com ele uma forma mais eficaz de abordar o cliente e combinei acompanhá-lo a uma reunião de empresas, para poder ajudá-lo, ainda, mais eficazmente.*

Pelo contrário, a existência de metas a curto prazo parece incentivar o grupo a lidar construtivamente com a ansiedade, inevitável para a concretização dos objectivos, ajudando os profissionais a manterem o foco na realização da tarefa.

## 7. Conclusões e Implicações

*“A essência da psicologia do relacionamento consiste na noção de que a mente de um indivíduo é uma conversa silenciosa, de vozes e sentimentos, mais ou menos escondida dos outros. Esta conversa silenciosa e secreta toma forma nos relacionamentos entre as pessoas, enquanto é experimentada nos seus corpos. As duas - relacionamentos entre as pessoas e relacionamentos entre vozes, numa conversação silenciosa e secreta - são equivalentes uma à outra. Elas formam e são formadas, uma pela outra, ao mesmo tempo. Ao contrário de qualquer outra teoria psicológica, esta não encara os indivíduos num determinado nível de análise e os grupos num outro. Estes correspondem ao mesmo fenómeno encarados de diferentes ângulos...” (Stacey, 2000:347)*

### 7.1. A Liderança é um Processo Dinâmico e Relacional

A principal implicação decorrente deste estudo, refere-se ao enquadramento dinâmico e relacional do processo de liderança. Esta conclusão surge em oposição ao carácter estático que está implícito nas teorias contingenciais, visto que, aparentemente, depois de identificado o estilo de liderança adequado ao contexto, estas escolas parecem subscrever o retorno a uma visão de “one best way” e a uma posição de infalibilidade e imutabilidade comportamental do líder, uma vez que o contexto esteja devidamente caracterizado. Como Jesuíno (1996:332) refere, o processo é afectado por uma contingência radical já que não é apenas uma multiplicidade de factores que moderam os efeitos mas, para além disso, tais efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os anima.

Desta forma, o líder parece “dever” centrar-se na óptica do relacionamento (Stacey, 2000) para tentar interpretar o processo com uma visão alternativa, talvez mais apta a analisar as características inerentes ao fenómeno da liderança, ao contrário da visão funcionalista, isto é, positivista (Jesuíno 1996).

Entender o processo de liderança segundo a abordagem do relacionamento (Stacey, 2000), parece significar que no decorrer do processo dinâmico, o líder deve estar atento à mudança dos padrões de conversação que vão existindo nos grupos, na organização e no exterior (manter contactos de ligação e negociar com entidades exteriores, procurando facilitar a aquisição dos recursos essenciais ao trabalho dos profissionais), tentando dar um sentido à história que se vai desenrolando, num esforço contínuo por sintetizar (Jesuino 1996) (Stacey, 2000), participar, observar, articular (Stacey, 2000) e “cristalizar” os temas que vão emergindo das conversas rotineiras do dia-a-dia. Estas funções permitem ao líder entender as dinâmicas que vão surgindo e, dessa forma, lidar suficientemente bem com a ansiedade que reveste o processo de liderança, entendido à luz do novo paradigma. Neste quadro, o líder não é a pessoa que se adapta ao contexto, passando a controlá-lo em função desta adaptação, nem a pessoa que, à partida, molda e controla os comportamentos dos subordinados.

Da leitura das histórias presentes no meu diário de acontecimentos, apercebi-me que a minha visão sobre o futuro do grupo de desporto e da empresa era, no início do estudo, essencialmente orientada para a concretização de determinadas tarefas, que considerava “chave” para o sucesso da organização. A concretização dos objectivos do grupo estava relacionada com a execução de tarefas estipuladas e planeadas, o que ilustra a minha preferência, enquanto líder, pela orientação do grupo para a tarefa e para o alcance de resultados.

O rigor no cumprimento das tarefas era, então, essencial como forma de impedir que os “inimigos externos” do grupo “ameaçassem” a sua sobrevivência, “atacando” os seus eventuais erros e colocando em causa o poder de decisão do

grupo relativamente aos aspectos de carácter técnico. No entanto, fui claramente “sugado” para uma dimensão política que claramente rejeitava como sendo contraproducente. Contudo, a atribuição consciente do carácter de “inimigos externos”, por parte do grupo, parece ter contribuído para a sua elevada coesão. Esta coesão remeteu-o, em determinado momento, para a *fantasia da família unida*, que tudo faz para agradar aos seus pares. Esta fantasia decorre, nomeadamente, de um momento catártico (*episódio do dia 2/11/98 - pontos 6.1 e 6.3*) em que o grupo descobre as motivações profissionais profundas de grande parte dos seus membros.

Paradoxalmente, o excesso de “informalismo” decorrente deste tipo de dinâmica conduziu-me, enquanto líder, e os profissionais, a momentos de baixa produtividade decorrente da mensagem inerente à *fantasia da família unida*, isto é, “todos somos amigos, em vez de colegas, todos fazemos o que gostaríamos e não o que necessita ser feito.”

Fui, por isso, conduzido, em resposta a esta situação, a demonstrar um comportamento mais distante e autocrático, orientando os profissionais para a realização da tarefa (*episódio do dia 6/12/98 - ponto 6.1 e 6.3*) e retomei ao estado inicial centrado no estabelecimento de metas objectivas para os elementos do grupo, e a avaliação do desempenho apresentava-se como um objecto regulador da prestação dos profissionais.

A orientação do líder para a tarefa ou para o relacionamento, padrões que se podem identificar na análise acima efectuada, foi investigada, nomeadamente, por Fiedler (1967) através do seu Modelo de Contingência, que foi desenvolvido

com a finalidade de determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo de liderança (orientada para as pessoas ou para a tarefa).

Os factores contingenciais apresentados no referido modelo: “relações líder/membro, posição de poder e estrutura da tarefa” Fiedler (1967), levam o investigador a sugerir que “a situação é mais favorável quando as relações líder/membro são boas, a tarefa é estruturada e a posição de poder é elevada. A situação é muito desfavorável quando as relações líder-membro são pobres, a tarefa é estruturada e a posição de poder é elevada.” (Fiedler, 1967). É reforçada, portanto, neste modelo, a visão estática e dicotómica, que estabelece a infalibilidade do líder uma vez efectuado o diagnóstico da situação.

Parece decorrer do estudo agora realizado, que apesar das categorias situacionais existirem, em nenhuma delas se observa a sua “arrumação” definitiva. A evolução da organização, a interacção entre os actores, enfim, a natureza dinâmica e relacional do processo de liderança, parece fazer com que a relação líder-membro, o grau de estruturação da tarefa e a posição de poder (Fiedler, 1967) variem, de uma forma complexa, ao longo do processo. Desta forma, Jesuíno (1996), refere que o modelo de contingência de Fiedler não é suficientemente contingente, procurando o «one best way», desta vez, transferido para o interior de cada situação, objectivamente determinável através do grau de controlo situacional presente em cada contexto específico. A esta crítica acresce uma outra (Jesuíno, 1996:125) que é «a falta de inclusão de outros factores moderadores susceptíveis de exercer uma influencia substancial com interacções entre líderes e subordinados». Este problema parece surgir, aliás, fruto do paradigma funcionalista, que se encontra centrado na obtenção de relações

causa-efeito que serve de suporte à teoria acima apresentada, por oposição a relações de *feedback* circular. Jesuíno (1996:332) chega, inclusivamente, a referir, como já foi anteriormente mencionado, que o processo de liderança é afectado por um conjunto inúmero de factores que moderam os efeitos mas, mais do que isso, esses efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os anima.

Assim, a maior ou menor orientação do líder para a tarefa ou para as pessoas, decorre de um processo dinâmico, complexo, dificilmente previsível, que é construído todos os dias através das conversas que o líder estabelece com ele mesmo e com os restantes actores, das quais emergem temas que ajudam a organizar a experiência do grupo. O líder parece socorrer-se, no decorrer do processo, das funções de sintetização (Jesuíno 1996) (Stacey, 2000), participação, observação, articulação (Stacey, 2000) e “cristalização”, nomeadamente e, no que se refere a esta última, dos objectivos organizacionais.

A presença de objectivos de curto prazo, aliás, parecem revestir-se de grande importância no decorrer do processo de liderança.

## **7.2. A Liderança é um Processo Político**

**A cristalização dos objectivos instrumentais de curto-prazo, é outra implicação** que decorre deste trabalho, uma vez que parece ser central a focalização dos grupos na realização da tarefa, de forma a evitar que estes ancorem em dinâmicas inconscientes, como foi o caso do processo de *fight/flight* (Bion, 1961) pelo qual o grupo de trabalho estudado enveredou, como será à

frente analisado, e que podem conduzir a estados de fraca performance organizacional.

O vácuo de liderança e a indefinição de objectivos organizacionais de curto prazo, acima dos grupos, induziu o surgimento de dinâmicas inconscientes de grupo.

As dinâmicas inconscientes acima referidas, parecem ter resultado da percepção por parte dos diversos departamentos de que existia um grupo mais "agressivo", que pode ter decorrido de um processo colectivo inconsciente, existente no seio desse departamento, no qual se incluía o líder/autor, e que o levou, por vezes, a ancorar numa dinâmica que Bion (1961) denominou de *fight/flight* (*episódio do dia 16/03/99 - ponto 6.2*), isto é, o grupo mantinha-se unido com o propósito, neste caso, de combater o que percepcionava ser um "inimigo" externo.

Outro dos factores que parece ter conduzido à percepção do Grupo de Desporto como sendo demasiado "forte e agressivo" (*episódio do dia 18/11/98 - ponto 6.2*), decorreu da orientação do departamento para a concretização de determinados objectivos concretos, cristalizados no decorrer da relação entre o líder do grupo/seguidores, e a sua elevada coesão, pelo que, em dado momento, a Gestão de Topo focou a necessidade da organização abandonar as rivalidades internas existentes entre os grupos e, pelo contrário, unir-se como forma de atingir resultados em conjunto (referindo-se às dinâmicas de "guerrilha" interna que existiam entre os diferentes grupos) (*episódio do dia 7/04/99 - ponto 6.2*). No entanto, a Gestão de Topo continuou sem explicitar quais os objectivos concretos que teriam de ser alcançados pelos Directores dos diferentes departamentos.

Por outro lado, outros grupos da organização pareciam ancorar numa dinâmica de *dependance*. Eles procuravam um líder em quem pudessem confiar e depender. Tendo presente que os níveis de confiança nos seus responsáveis hierárquicos não era elevado (*episódio do dia 23/02/99 - ponto 6.2*) procuraram activamente alguém que os protegesse contra o que percepcionavam ser o “núcleo duro” da organização - grupo de desporto (*episódio do dia 15/09/98 - ponto 6.2*).

O tipo de dinâmicas acima mencionadas, decorrentes do aumento dos níveis de ansiedade nos grupos (como resultado, provavelmente, da ausência de objectivos organizacionais específicos) desviaram-nos da realização de tarefas que contribuíssem para o desenvolvimento da organização. No entanto, os resultados positivos que o grupo de desporto apresentava (*episódio do dia 02/04/99- ponto 6.2*), levaram-me a concluir que o grupo não subsistiu submerso no tipo de dinâmica acima mencionada. O grupo de desporto, por ser portador do conhecimento técnico indispensável à prestação do serviço, ao contrário do que acontecia nos restantes departamentos e na gestão de topo, e pela necessidade intuitiva que eu tinha (enquanto líder), de discutir os problemas que iam surgindo do processo de interacção e de “cristalizar” os objectivos que emergiram das conversas mantidas com os elementos do grupo, e fora dele, (*episódio do dia 08/09/98- ponto 6.4*) ajudaram-no a reforçar o seu poder diante dos clientes e dos restantes departamentos. Este contexto, levou o departamento de desporto a ancorar em padrões de conversação com os restantes grupos e com a gestão de topo, que conduziram à emergência de fronteiras de propósito. Estas, ao não serem alcançadas, interfeririam negativamente com o desenvolvimento da

organização (por ex.: conseguir alcançar o mesmo número de sócios que a concorrência). A configuração acima mencionada, parece ter decorrido do diferencial de poder existente entre o grupo de desporto e os restantes. (*episódio do dia 30/10/99- ponto 6.2*).

**Outra implicação deste estudo prende-se com o enraizamento da acção do sistema sombra (Stacey, 2000), que parece continuar a funcionar, com maior ou menor incidência, mediante o envolvimento do grupo para se focalizar no alcance dos objectivos organizacionais**, como forma de contribuir para o desenvolvimento dos processos criativos e de substituir, ou transformar, partes do sistema legítimo que manifestavam menos eficácia, como está presente no processo que conduziu às alterações estruturais profundas que ocorreram na organização e foram anteriormente explicitadas. Nestas alterações, decorrentes de um processo dinâmico, também se inclui a substituição dos indivíduos que foram sendo percebidos como “inimigos” do grupo e da organização. Numa fase posterior, quando os objectivos organizacionais se encontravam mais cristalizados, pequenas alterações continuaram a ser introduzidas por pressão do sistema sombra.

A acção do sistema sombra decorreu, entre outras, das conversas informais que emergiam da relação entre os directores das diversas empresas do grupo, nas quais emergiam temas sombra que ajudavam a organizar a experiência que os actores não se sentiam à vontade para discutir de uma forma livre e aberta (*episódio do dia 26/02/99 - ponto 6.2*). Os temas sombra que emergiam, estavam relacionadas com o “inimigo” externo ao grupo e com a forma como bloqueava o desenvolvimento da organização, mas a gestão de topo também surgiu como um

elemento a considerar para a ausência de uma estratégia organizacional clara. Não era legítimo que ambos os temas fossem debatidos com a Gestão de Topo.

As histórias decorrentes das conversas mantidas no cenário sombra, nomeadamente do “inimigo”, facilitaram a alteração da ideologia legítima subjacente à manutenção do mesmo, através das piadas discretas que os diferentes directores teciam no sistema legítimo. Este padrão de conversação aliado aos resultados negativos apresentados pela organização, parecem ter contribuído para a alteração do padrão das relações de poder (gestão de topo/directores), conduzindo a gestão de topo a provocar o afastamento do “inimigo” da organização.

As narrativas decorrentes das conversas mantidas no sistema sombra, também me ajudaram a perceber a importância da existência de fronteiras de propósito, para o estabelecimento de uma relação de confiança com o líder e para o desenvolvimento da organização. Para além disso, estas conversas conduziram-me a perceber o “inimigo”, também, como um “bode expiatório”, tal como podemos depreender da dinâmica redundante em que, nomeadamente, o grupo de desporto e o seu líder, ancoraram em torno dele, uma vez que o cerne da questão situava-se ao nível do processo de condução organizacional, que era ambíguo e caracterizado por uma fraca liderança por parte da gestão de topo, uma vez que não facilitou, nem tão pouco estabeleceu, um conjunto de metas claras para a organização. Se o propósito organizacional tivesse sido “cristalizado” pelos elementos com mais poder (gestão de topo) talvez não tivesse emergido um “bode expiatório” sob a máscara de “inimigo”, no entanto, paradoxalmente, foi a

emergência deste que facilitou a criação de metas para a organização, pela ausência do seu estabelecimento à priori.

O diferencial de poder legitimado, depois do desligamento do “inimigo/bode expiatório”, facilitou o enriquecimento das minhas funções (gestão da área desportiva e comercial), uma vez que me conduziu a envolver em conversas rotineiras com a gestão de topo e a articular os novos desafios que emergiam desta relação. No que respeita à minha relação com o grupo, a minha preocupação principal era, por um lado, “cristalizar” os objectivos instrumentais de curto prazo que emergiam das conversas, assim como um sistema de recompensas que premiasse o alcance dessas metas e, por outro, articular as narrativas que surgiam relativamente à concorrência, facilitando a projecção da energia “agressiva” interna (Kets de Vries, 1996) existente, para o exterior da organização. Só depois me apercebi que esta atitude, não tinha subjacente, unicamente, as noções de gestão que tinha aprendido na universidade, mas uma pressão crescente que o grupo exercia sobre mim e sobre si mesmo, no sentido de encontrar novos desafios e uma força alternativa para “combater”. O grupo, pela primeira vez, descobriu que se encontrava à altura de atingir os resultados que tanto tinha desejado, especificamente, porque as condições estruturais/materiais e humanas possibilitavam a concretização dessa ambição.

A minha participação em diversas partes sistema sombra, enquanto actor organizacional, levaram-me a perceber a importância de agir neste sistema, apesar de conhecer a sua natureza auto-organizada e de não desempenhar um papel educativo, mas só participativo (Stacey, 2000) porque, no decorrer das conversas rotineiras em que participei, apercebi-me de preocupações dos actores

organizacionais que não podiam ser legitimamente discutidas, por uma questão de equilíbrio sistémico, e tentei adaptar as mensagens provenientes dos relacionamentos entre as pessoas no sistema sombra, de forma a inclui-las, tal como aconteceu (*episódio do dia 29/11/99 - ponto 6.2.*), nos processos criados pelo sistema formal.

**Desta forma, surge uma outra implicação deste estudo, que é a importância da participação do líder no sistema sombra, como forma de tentar absorver as mensagens por ele emanadas, facilitando-lhe a função de incluir, nos novos processos formais desenvolvidos, as preocupações mais profundas das pessoas.** Para isto, o líder deve socorrer-se, à luz da orientação relacional, das funções acima descritas (articulação, síntese, participação, observação e cristalização).

### **7.3. A Liderança é um Processo de Gestão de Paradoxos**

**A gestão de paradoxos é outra das implicações que parece decorrer deste estudo.**

Mesmo depois de estar convicto da importância que a estipulação de objectivos instrumentais apresentava para o meu sucesso enquanto líder, não me era possível criar uma tipologia detalhada do estilo de liderança que melhor ajudaria a conduzir o grupo, porque nunca me senti estável e completo, pelo contrário, em perpétua evolução. O líder que eu era inicialmente, divergia daquele que era no momento em que terminei o estudo. O meu comportamento oscilou num continuo entre pólos opostos de tensão (por ex.: aproximação dos

profissionais vs. distanciamento dos profissionais; orientação para tarefas vs. orientação para pessoas; estipulação objectivos vs. cristalização dos objectivos que emergem; estipulação de um guião para realização das tarefas vs. “facilitação” de processos auto-organizativos; ocultação da desconfiança num futuro incerto vs. enquadramento positivo da incerteza: tomada de decisões racionais vs. tomada de decisões emocionais), de forma a possibilitar-me reagir aos acontecimentos à medida que estes iam tendo lugar. No decorrer do processo de interacção com os profissionais, nas conversas rotineiras do dia-a-dia, as minhas respostas e decisões foram sendo continuamente replicadas, ou recriadas e novos padrões de relacionamento “líder/seguidor” emergiram.

À medida que os padrões de relacionamento se alteraram, percebi que não era o único, na qualidade de líder, a influenciar o grupo, mas também, o grupo me influenciava.

Abandonei, progressivamente, a noção de que dependia de mim evitar os conflitos internos e que teria o “dom de controlar” as acções dos elementos do grupo, de forma a conseguir dirigi-los para a concretização dos objectivos que julgava serem mais desejáveis para a organização. Tal como Stacey (2000:369) refere, o enfoco deverá ser colocado no processo de relacionamento, o líder e o grupo são apenas diferentes aspectos do fenómeno. Colocar o enfoco do processo de liderança no relacionamento entre o líder e os “seguidores”, significa que o líder também é influenciado pelo seus colaboradores e não somente o contrário. O líder deve tentar perceber os temas que emergem das conversas mantidas pelo grupo e tentar, ao mesmo tempo, articulá-los de forma a organizar a experiência do grupo e, com isso, “cristalizar” narrativas que facilitem a reflexão

contínua sobre as acções e propósitos organizacionais. A principal preocupação do líder, consiste na percepção das imagens e das metáforas que emergem das conversas rotineiras do dia-a-dia.

Desta forma, e pela natureza contextualizada de que é revestido o processo de liderança, cada grupo/organização cria e transforma as suas próprias narrativas à medida que os elementos que o/a compõem interagem. Não fazia sentido tentar estabelecer um conjunto de “receitas” que contribuíssem para que os líderes tivessem sucesso nas suas organizações.

Em vez de “receitas”, proponho uma forma diferente de encarar o processo de liderança, ou seja, com a capacidade que o líder e o grupo apresentam para lidar suficientemente bem, de uma forma permanente, com os paradoxos e com a ansiedade daí decorrente, que vão surgindo no processo de conversação. Os paradoxos, entendidos nesta perspectiva, não podem ser resolvidos ou harmonizados - apenas eternamente readaptados (Stacey, 2000:402).

Cunha J. & Cunha M. (1999:464) defendem, entretanto, a possibilidade de existirem, em simultâneo, os dois pólos de um paradoxo, como forma de chegar a um meio termo entre opostos. Por uma lado, “o líder/seguidor vê essencialmente satisfeitas as suas necessidades de realização” (Cunha J. & Cunha M., 1999:464), se procedermos à síntese do paradoxo liderança autoritária vs liderança democrática, que resulta numa liderança democraticamente autoritária, por permitir ao líder ser suportado pelo grupo, ao transmitir as suas intenções de forma a que os restantes membros possam contribuir para a excelência do seu desempenho e vice-versa, e suportar ao mesmo tempo o grupo, quando assume a função de “ex-líder”, sendo que estas características do líder são diferentes das

patentes nos pólos descritos anteriormente (liderança democrática e liderança autoritária) tal como referem (Cunha J. & Cunha M., 1999:464)

Por outro lado, decorre do estudo que efectuei, que existem situações em que o líder parece “dever” assumir as funções inerentes a um pólo de tensão, por forma a tentar re-equilibrar uma pressão do grupo no sentido oposto.

Daí que o modelo apresentado tem a vantagem de acrescentar uma nova categoria ao processo de liderança (liderança democraticamente autoritária), para além daquelas já mencionadas (liderança democrática e autoritária), destacando o comportamento preferencialmente integrador do líder. No entanto, na investigação que realizei, apesar das categorias estarem correctas, não se observa a arrumação definitiva das mesmas.

O processo é animado por um carácter essencialmente dinâmico, no sentido em que o grupo e o líder evoluem ao longo de um contínuo paradoxal, que pode ser encarado, segundo Stacey (2000:363), como uma paisagem de possibilidades em que existem momentos de atracção e picos de repulsão. Os momentos de atracção/repulsão surgem do processo de relacionamento entre os elementos do grupo e o líder, dos temas que surgem das conversas e que se constróem, ou não, em torno que um pólo de tensão.

Assim, a coesão que se apresentava como uma característica positiva do grupo de desporto, em dada altura conduziu à *fantasia da família unida* que, pelo excesso de informalidade produzido, acabou por gerar níveis de ansiedade elevados e a uma diminuição da coesão do grupo.

O mesmo aconteceu em relação à ausência de propósitos organizacionais claros, que parece ter conduzido à fantasia dos “inimigos” externos. Neste

período, o grupo parecia evidenciar um comportamento obstinado e ordenado em torno de um determinado padrão de conversação ("inimigos externos") que provocava sentimentos de austeridade como forma de se proteger. No entanto, foi a identificação dos "inimigos" que conduziu o grupo a organizar-se em torno do líder, o que me permitiu ter o poder suficiente para "cristalizar" os objectivos que emergiram e que então pareciam os mais adequados.

O principal papel do líder, segundo esta perspectiva, é readaptar continuamente os paradoxos que vão surgindo na organização. No decorrer deste processo, o líder deve estar atento à mudança dos padrões de conversação que vão existindo no grupo e na organização, tentando dar um sentido à história que se vai desenrolando, num esforço contínuo por sintetizar (Jesuino 1996) (Stacey, 2000), participar, observar, articular (Stacey, 2000) e cristalizar os temas que vão emergindo das conversas mantidas pelo grupo. Esta função do líder permite-lhe entender as dinâmicas internas que vão surgindo e, dessa forma, lidar suficientemente bem com a ansiedade que reveste os processos de liderança, mudança e de inovação organizacionais.

Tal como Stacey (2000:217) refere, "o líder eficaz opera nas fronteiras do grupo, evitando a imersão emocional e um distanciamento extremo"

## 8. Referências

- Aditya R. & House R. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis?. *Journal of Management*, 23, 409-473;
- Argyris C., Putnam R. & Smith (1985). *Action Science*. Jossey-Bass Publishers.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis*. Reading. Mass.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. London. Tavistock Publications Limited.
- Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. B. Houston, Tex Gulf Publishing.
- Breuer, J. & Freud, S. (1893-1895). *Studies on Hysteria*. The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud (vol II, translated and edited by James Strachey). London: The Hogarth Press and The Institute of Psychoanalysis, 1955.
- Chia, R. (1996). *In the Realm of Organization*. Routledge.
- Conger, J. (1998). The Necessary Art of Persuasion. *Harvard Business Review*, Mai-June, 84-95.
- Cunha J. & Cunha M. (1999). Organização: Tese, antítese e síntese. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional Perspectivas e Prospectivas*, (pp. 437-470). Publicações Dom Quixote.
- Dyroit J. (1996). Liderança organizacional. In C. Marques & M. Cunha (Eds.) *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, (pp. 237-256). Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of Leadership Effectiveness*. McGraw Hill.

Fiedler, F.E. et al (1979). Organizational stress and the use and misuse of managerial intelligence and experience. *Journal of Applied Psychology*, 635-647.

Fonseca, J.M. (1998). *O Paradoxo da Inovação Empresarial*. Oeiras. Metáfora

Fonseca, J.M. (1998). *Innovation : A Property of Complex Adaptive Social Systems*". Tese de doutoramento não publicada. University of Hertfordshire. London.

Fonseca, J. M. (1999). Relógios mecânicos ou paisagens fractais? Da complexidade da gestão à gestão da complexidade. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional Perspectivas e Prospectivas*, (pp. 341-386). Publicações Dom Quixote.

Freud, S. (1921). Psicologia de las masas y analisis del yo. In *Obras Completas de Sigmund Freud* (Cuarta Edición:1981). Tomo III: 2563-2610. España: Biblioteca Nueva.

Guba E. & Lincoln Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N & Lincoln, Y (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 105-117. Sage Publications.

House, R.J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: some post-hoc and a priori test. In B. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.). *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, 111: Southern Illinois University Press.

House, R.J. & Mitchell, J.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 81-97.

Jago, A. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315-336.

Jesuíno J. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa. Livros Horizonte.

Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Kets de Vries M.F.R. (1996). Leaders who make a difference. *European Management Journal*, 14 (5), 486-493;

Kets de Vries, M.F.R. (1998). A mística da liderança. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4 (1), 97-116. (Tradução de Miguel Pina e Cunha).

Peters, Tom (1998). *O Círculo da Inovação*. Venda Nova, Bertrand Editora.

McGregor, D. (1971). O lado humano na empresa. In Y. C. Leite (Ed.). *O Comportamento Humano na Empresa*, (pp. 45-60). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa. Publicações D. Quixote.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. HarperCollins College Div.

Mischel (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.

Morgan, G & Smircich L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power - Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press.

Prigogine, I. (1996). *O Fim das Certezas*. Lisboa. Gradiva.

Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal control reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.

Schneider, C.E. (1973). Implicit personality theory: a review. *Psychological Bulletin*, 70, 294-304.

Schon, D. (1983). *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*. Basic Books.

Shotter, J. (1993). *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*. London. Sage Publications.

Suesse, J (1997). Building Coalitions. *Harvard Business Review*, April, 1-8.

Stacey, R. (1996). *Strategic Management & Organisational Dynamics*. 2<sup>nd</sup> Edition. Pitman Publishing.

Stacey, R. (1998). O papel das fantasias de grupo no bloqueio da mudança organizacional. *In Comportamento Organizacional e Gestão*, 4 (1), 203-224.

Stacey, R. (2000). *Strategic Management & Organisational Dynamics*. 3<sup>rd</sup> Edition. Financial Times Prentice Hall

Tajfel, H., Fraser, C. (1978). *Introducing Social Psychology: An Analysis of Individual Reaction and Response*. Penguin Psychology.

Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories - Studies in Social Psychology*. Cambridge University Press.

Vroom V.H. & Yetton, P.W. (1974). *Leadership and Decision Making*. New York; Wiley.

Yin, R (1984). *Case Study Research - Design and Methods*. London. Sage Publications.