

**FÁTIMA ROSELY SCHETTE**

**SER LÍDER: UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO DE  
DEPOIMENTOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós Graduação em Psicologia do Instituto de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Clínica.

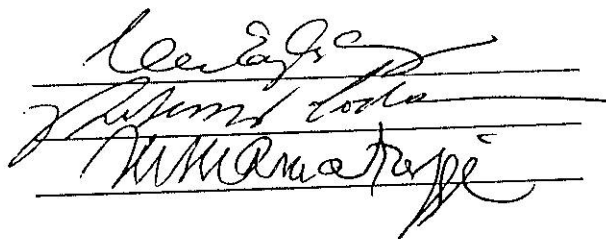
Orientadora: Profa. Dra. Vera Engler Cury

PUC- CAMPINAS – 1999

FÁTIMA ROSELY SCHETTE

SER LÍDER : UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO DE  
DEPOIMENTOS

COMISSÃO EXAMINADORA



Three handwritten signatures are written over three horizontal lines. The top signature is 'Lecy', the middle one is 'Fátima Rosely Schette', and the bottom one is 'M. M. A. P. P. P.'.

*DEDICO ESTE TRABALHO AOS MEUS PAIS POR TUDO O QUE  
REPRESENTAM EM MINHA VIDA.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha sempre mestra e orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dra. Vera Engler Cury, pelos seus conhecimentos, sua dedicação e paciência em me guiar pelos caminhos fenomenológicos.

Ao Prof. Dr. Mauro Martins AmatuZZi por sua filosofia de ensino.

À Prof<sup>ª</sup>. Dra. Elisa M.P. Yoshida pelas contribuições valiosas à esta dissertação de mestrado.

Ao pessoal do GROH – Grupo de Orientação Humanística pelo auxílio nos exercícios de interpretação.

À estagiária Priscilla P. P. Tartarotti pela dedicação e apoio informático.

Aos sujeitos desta pesquisa que me ofereceram suas vivências emocionais de líderes.

A todos que neste período do Mestrado me apoiaram e se fizeram presentes.

**OBRIGADA !**

*“Procura-se executivo para conduzir empresa no século XXI. Deve ser um cidadão global, visionário, autêntico, corajoso. Não é desejável que seja obcecado por trabalho, nem intelectual ou cognitivo. Desejável que seja emocional”.*

*( anúncio classificado de um domingo no século XXI, segundo a Fundação Peter Drucker, 1996)*

SCHETTE, Fátima Rosely. Ser Líder: um estudo fenomenológico de depoimentos. Campinas, 1999. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo descrever as vivências emocionais de pessoas que exercem cargo de liderança em uma organização. Os dados foram obtidos através de entrevistas individuais, com perguntas abertas, dirigidas a três diretores de uma empresa pública de pesquisa tecnológica, dotados de perfil profissional com potencial intelectual e acadêmico superiores. A pesquisa é qualitativa, tendo sido adotado o método fenomenológico proposto por Giorgi (1985), constando de passos que levam a uma estruturação do vivido em relação ao exercício da liderança. Os depoimentos foram estimulados por três perguntas disparadoras quanto ao desenvolvimento profissional desses líderes, dificuldades e facilidades nas suas trajetórias até os postos ocupados, e como eles se sentem atualmente frente às exigências do cargo. Os resultados encontrados, quando comparados com a literatura pesquisada, permitem concluir que o exercício da liderança é a vivência de uma experiência complexa, onde surgem satisfações quando se atingem metas propostas e cooperação da equipe, e frustrações quando ocorre o contrário. Daí a necessidade dos líderes compreenderem a importância, e procurarem lidar adequadamente, com as emoções presentes nas relações interpessoais. Ser líder exige do profissional dedicação, contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, além de atitudes proativas frente às oportunidades de crescimento. Propicia visão e controle do todo da organização e exige incentivo constante à sua equipe de trabalho. A organização, por sua vez, deve estar apta a contribuir para o suporte operacional ao líder em suas atribuições, principalmente através de programas de treinamento e desenvolvimento profissional. Esse estudo visa prestar uma contribuição à atuação dos profissionais de psicologia e de administração de recursos humanos, na medida em que evidencia a importância de se olhar o líder através de seu próprio referencial, e a partir deste, definir as formas mais adequadas para promover seu desenvolvimento, consideradas as dimensões pessoal e profissional.

SCHETTE, F. R. Being a leader: a phenomenological study of verbal reports. Campinas, 1999. Master's Degree. Dept.º de Pós Graduação, Instituto de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to describe the emotional experiences of persons who hold leadership roles in an organization. The data were obtained from private, individual interviews, during which some requests were made to three managers of a public institution of technological research, endowed with professional profiles of superior intellectual and academic potential. The research is qualitative, adapting the phenomenological method proposed by Giorgi (1985), that consists of steps conducting to a structure of the experience in relation to being a leader. The statements were stimulated by three questions, concerning their professional growth, difficulties and facilities in their trajectory and how they have been living through the demands derived from their functions. The results when compared to the available literature on other researches, permit to conclude that being a leader is a complex lived experience; satisfactory when the proposed goals are achieved and there is actual team cooperation, but when the opposite occurs it can turn into a very deep frustration. Therefore, the leaders should be able to understand the importance of the emotions present in their interpersonal relationships and find more adequate ways of dealing with them. Being a leader demands dedication continuous personal and professional development, and also efficient attitudes toward the opportunities for growth. It makes possible an overall perspective and some control over the whole organization and requires constant positive feedback being given to his work team. The organization should be able to contribute with operational support to the leaders concerning their functions, mainly by providing training programs toward professional development. This research intends to bring a contribution to psychologists and other human resources administrators since it emphasizes the importance of considering leadership from the standpoint of the concrete experience of a person who is functioning as a leader and based on it, define more adequate forms to promote his growth, considering professional and personal dimensions.

## SUMÁRIO

	iii
<b>AGRADECIMENTOS</b>	iv
<b>RESUMO</b>	vi
<b>ABSTRACT</b>	vii
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>Capítulo 1 – Inteligência Emocional e Liderança</b>	9
<b>1. Inteligência Emocional</b>	
1.1. Inteligência Emocional e Múltiplas Inteligências	11
1.2. Estudos biológicos e de neurociência sobre inteligência e emoções	15
1.3. Inteligência Emocional nas Organizações	17
<b>2. Liderança</b>	
2.1. Conceito	
2.2. Caracterização de liderança no organograma das Organizações	27
2.3. Pesquisas brasileiras com executivos	37
<b>Capítulo 2 – A Pesquisa em Ação</b>	40
Sujeitos	40
Ambiente e Material	42
Método e Procedimentos	42
Análise dos resultados	
Conversando com líderes	46
Depoimento de Marcos	46
Síntese específica de Marcos	51
Depoimento de Jorge	53
Síntese específica de Jorge	63



Depoimento de Luíza	65
Síntese específica de Luíza	70
Compondo a Síntese Geral	71
Síntese Geral	73
<b>Capítulo 3 – Discussão dos resultados</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSÕES</b>	<b>85</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>94</b>
Anexo 1 – Termo de Consentimento	95
Anexo 2 – Transcrições das Entrevistas Gravadas	96

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo descrever a vivência emocional de pessoas que se projetaram profissionalmente dentro de organizações, assumindo postos de liderança.

Pretende-se com esse estudo apreender, a partir de depoimentos, o grau de contribuição relativa dos atributos intelectuais, técnicos e da personalidade para o desempenho dos líderes, relacionando esses dados com a facilidade ou dificuldade que esses líderes encontram para atuar em seus postos de trabalho, frente à forma como ocorrem esses fatores.

Através de sua própria experiência profissional, a pesquisadora pode afirmar que existem atributos que contribuem para um indivíduo chegar a postos de chefia, tais como os intelectuais, os de personalidade e os de relacionamento interpessoal, que são continuamente avaliados e aprimorados nas organizações, buscando o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador e o conseqüente desenvolvimento da organização como um todo.

Resultados encontrados em atividade desenvolvida pela autora em 1994, visando ao aperfeiçoamento profissional de líderes organizacionais, mostraram que alguns indivíduos não possuíam as características necessárias para os cargos que ocupavam. Muitos não correspondiam a um perfil de liderança, e isto gerava conseqüências negativas tanto para suas próprias vidas, como também para os que os cercavam dentro ou fora da organização. Essa constatação está de acordo com referências atuais presentes na teoria das Múltiplas Inteligências de Howard Gardner (1993) e na teoria da Inteligência Emocional (I.E.) de Daniel Goleman (1995), que confirmam a importância do desenvolvimento dos aspectos intelectuais, porém enfatizam também e principalmente, a influência dos aspectos emocionais e de relacionamento intra e interpessoal para o sucesso profissional.

Com relação a essas teorias vale ressaltar que não se trata de algo inédito, pois reúnem pressupostos da Psicologia Geral, Organizacional, Social e Educacional. O que ocorre é que houve, e ainda há, uma forte influência do “marketing” no que concerne à divulgação de teorias psicológicas, podendo infelizmente acarretar, em alguns casos, graves distorções dos seus conceitos. Nesse sentido a obra de Goleman (Inteligência Emocional, 1995) é freqüentemente considerada como “auto ajuda”, o que não corresponde à realidade. Esse fato pode comprometer a legitimidade dos trabalhos empreendidos por psicólogos, visando ao

desenvolvimento desses aspectos emocionais no âmbito das organizações; estes podem beneficiar-se dos conceitos advindos da sistematização teórica elaborada por Goleman a respeito do tema, se compreendidos e implementados adequadamente.

Os fatos descritos acima despertaram o interesse da pesquisadora em descrever e compreender a influência desses aspectos na performance do líder organizacional, comparando-a com os pressupostos da teoria de Inteligência Emocional (IE). Essa teoria tem trazido mudanças significativas na forma como o homem é visto nas organizações, e em como se deve investir para seu aperfeiçoamento profissional e, conseqüentemente, em sua carreira. Além disso, tem também facilitado a comunicação entre o psicólogo organizacional e os profissionais de outras áreas. Com a disseminação de publicações tratando de IE, seja através da imprensa ou por meio de acesso a textos traduzidos para o português, os leigos passaram a familiarizar-se com termos que anteriormente se restringiam ao referencial teórico do psicólogo.

A literatura sobre Inteligência Emocional ainda é escassa. Os principais autores encontram-se trabalhando no exterior, embora já existam algumas pesquisas em andamento em cursos de pós-graduação no Brasil. Isso realça a importância de se desenvolver estudos sobre o tema, enfocando a realidade organizacional brasileira.

Com relação ao tema Liderança, a maior parte dos estudos também está sendo desenvolvida no exterior, embora sua presença no Brasil seja mais freqüente do que a daqueles relacionados à IE, principalmente em cursos de pós-graduação em Psicologia Organizacional, Administração e Economia de Universidades do Estado de São Paulo. Apesar disso, pode-se considerar como uma área carente de estudos, o que indica a necessidade dos pesquisadores voltarem mais a sua atenção para esses líderes, buscando entender a realidade em que eles atuam e sua vivência subjetiva, de forma a enriquecer o trabalho dos profissionais de recursos humanos e de psicologia clínica, que se deparam freqüentemente com clientes executivos em seus consultórios e escritórios de consultoria. Esse assunto será enfocado de maneira específica no Capítulo 1.

A Psicologia do Trabalho constitui hoje um importante campo de aplicação dos conhecimentos oriundos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano. Seu objetivo central é promover a saúde do trabalhador e sua adequação às funções para as quais é designado. Daí a busca por produção científica oriunda de áreas como Saúde Mental, Psicologia Social, Administração, Psicologia Clínica entre outras, para subsidiar tal prática.

Profissionais da área de Recursos Humanos voltam-se para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas com o fim de sistematizarem dados extraídos da prática em Psicologia Organizacional, retornando em seguida às suas atividades de rotina com mais conhecimentos acadêmicos.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho como é conhecida atualmente no âmbito empresarial, volta-se cada vez mais para a compreensão do trabalho humano. Atualmente encontram-se diversas pesquisas nessa área, adotando-se várias metodologias, podendo ser citados os estudos psicanalíticos de Dejours (apud Goulart e Sampaio, 1998) sobre o sofrimento humano no trabalho, inúmeras pesquisas comportamentais quantitativas como as desenvolvidas por Lipp (1996) sobre o stress no ambiente de trabalho, de Fernandes (1996) sobre qualidade de vida no trabalho, e de Coda (1990) sobre motivação e liderança. Mais recentemente, Papa Filho (apud Goulart e Sampaio, 1998) realizou estudos com a finalidade de identificar as características pessoais de Engenheiros-Gerentes e os aspectos referentes às suas formações acadêmicas. A metodologia qualitativa utilizada por Papa Filho, foi a Análise de Conteúdo, analisando-se somente o conteúdo explicitado nos depoimentos verbais, com emprego de entrevista semi estruturada e semi dirigida, o que difere do presente estudo com pesquisadores – executivos. No caso deste estudo a intenção foi a de deixar os sujeitos livres durante a entrevista para que pudessem relatar tudo o que considerassem importante, através de perguntas disparadoras, e a metodologia foi a análise do fenômeno, indo além do significado explícito.

Em adequação ao momento atual das empresas, do psicólogo organizacional é exigida uma postura proativa, negociadora, perspicaz, atualizada, bem identificada com o que faz, e principalmente, ética e flexível, a fim de absorver as inovações tecnológicas e comportamentais. Hoje o psicólogo organizacional atua como consultor interno e externo nas organizações e, portanto, deve ter um caráter empreendedor, percebendo o grau de responsabilidade que lhe é exigido no sentido de implementar a capacitação das empresas frente a novos desafios, adaptando-as às exigências de um mercado globalizado e globalizante. Cabe a ele auxiliar os dirigentes a superar os problemas na área, por seu caráter de agente de mudanças. Nos novos modelos de organizações competitivas do Brasil não estão incluídos apenas executivos arrojados, mas dotados também de experiência, preparo técnico e emocional, capazes de gerar os resultados imediatos cobrados por uma realidade nacional instável. Para isso eles têm que estar em constante atualização, o que é conseguido com treinamentos internos ou externos junto à organização.

A situação do profissional de recursos humanos neste final de milênio é de aceitação de desafios, e compreensão do outro, aprendendo com ele no trabalho, a ter coragem, iniciativa e criatividade para saber planejar e administrar mudanças, visando ao desenvolvimento saudável do homem, em sua dimensão de trabalhador.

Assim sendo, espera-se que esse estudo possa abrir caminho à realização de outros, no âmbito da Saúde Mental no Trabalho e no desenvolvimento global da área, seja em educação e treinamento organizacional, seja na área de recursos humanos de forma ampla.

A autora tem desenvolvido muitos trabalhos na área da Psicologia Organizacional nos últimos 18 anos. Embora não tenha se utilizado de uma terminologia “clínica” nas empresas com as quais trabalha, é inegável que, por ser uma psicóloga com preparo e formação para lidar com o homem e seus atributos cognitivos e emocionais, o olhar clínico, enquanto atenção ao indivíduo em suas ideossincrasias, esteve sempre presente, influenciando na identificação de estratégias de desenvolvimento dos aspectos técnicos e, principalmente, dos aspectos subjetivos do homem trabalhador, favorecendo o surgimento de condições para que ele possa atuar profissionalmente com maior capacidade e motivação. Sua participação atual num programa formal de pós-graduação tem trazido reflexões sobre o quanto realizou de pesquisa informal durante o decorrer de sua carreira profissional, como consultora de recursos humanos. Nesse período foram realizados diagnósticos de clima organizacional e motivacional nas empresas, implantando programas de treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, benefícios e remuneração, avaliando potenciais e talentos em todos os níveis hierárquicos de empresas públicas e privadas, nacionais e multinacionais, em diversos ramos de atividades de produção e de serviços. Desenvolvendo esses diversos sistemas de recursos humanos é que atuam os profissionais de psicologia nas organizações, vivendo um momento de reflexão, revisão de valores e metas devido às novas políticas de pessoal, novos cenários econômicos e sociais vigentes. “As mudanças provocadas no ambiente das empresas atingem seus funcionários, e quem trabalha na área de recursos humanos deve estar atento às inovações constantemente incorporadas nesse cenário corporativo” (Couto 1992, p. 32- 33).

Para o desenvolvimento deste estudo será adotada a perspectiva fenomenológica. A opção por uma metodologia fenomenológica justifica-se pelo fato de se buscar a estrutura do vivido em relação aos sujeitos da pesquisa, descrevendo suas experiências ao comandar grupos de pessoas em organizações, de forma a compreender o

significado destas experiências para os próprios sujeitos. A pesquisa fenomenológica lida exatamente com a apreensão dos componentes da vivência emocional, a partir da descrição dessa vivência pelo próprio indivíduo.

A pesquisa fenomenológica no Brasil ainda é recente. Segundo Forghieri (1997), os primeiros estudos foram realizados na década de 70 em São Paulo e Rio de Janeiro, nos campos da Psiquiatria e Psicologia, conforme trabalhos de Olivieri, Bearini, Amatuzzi e Rezende (apud Forghieri, 1997). Embora as pesquisas que se utilizam desta metodologia venham se restringindo aos campos da Psicologia Clínica, Educação e Antropologia, com esse estudo do fenômeno de liderar pessoas, espera-se contribuir para estimular a realização de outras pesquisas fenomenológicas, enfocando também o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, principalmente, no que concerne a Saúde Mental do trabalhador.

A compreensão da metodologia sob a perspectiva fenomenológica pode ser facilitada a partir da contribuição de seus principais autores e de suas idéias.

A Fenomenologia enquanto filosofia, cujo fundador é Edmund Husserl, preocupou-se em criar um método que ajudasse o pensar, o apreender e o investigar o mundo, tão rigorosamente quanto possível (Forghieri, 1997). Husserl cita como princípio básico do método fenomenológico “ir às próprias coisas”, ou seja, ir ao fenômeno para desvendá-lo tal como “se mostra em si mesmo”, independentemente de teorias já elaboradas sobre o tema. Por outro lado, fenômeno é entendido como aquilo que se mostra, o que se manifesta para a consciência, o que aparece (Bicudo & Esposito apud Epiphanyo, 1996), ou que diz respeito ao mundo internalizado do indivíduo, como ele experiencia os fatos e qual o significado desses para este mesmo indivíduo (Amatuzzi, 1994). O método fenomenológico caracteriza-se integralmente em atos de reflexão não só do vivido na atualidade, mas fazendo relação com outros fatos vividos.

Para Giorgi (1986) a Fenomenologia pode ser compreendida como a busca pelo significado da experiência subjetiva.

Uma forma de se chegar ao fenômeno como tal, ou à sua essência, é a redução fenomenológica (Forghieri, 1997) que permite ao pesquisador refletir sobre o significado de sua própria vivência, mas deixando estes significados de fora, entre parênteses, e assim poder refletir a vivência do outro sem a contaminação de seus conceitos e preconceitos, mas de forma natural chegando à essência do fenômeno vivido pelo indivíduo em sua consciência. A redução segundo Forghieri (1997), não é uma abstração, mas sim uma mudança de atitude –

da natural para a fenomenológica – que nos permite visualizá-los, o mundo e o sujeito, como fenômeno, ou como constituintes de uma totalidade. Esta autora distingue dois momentos da redução fenomenológica. O primeiro é o envolvimento existencial, onde o pesquisador abre-se à vivência do outro, penetrando nela de maneira espontânea e experiencial, deixando surgir a intuição, percepção, sentimentos e sensações do indivíduo e assim compreendendo globalmente essa vivência. O segundo momento é o distanciamento reflexivo, onde o pesquisador após penetrar e compreender a vivência, se distancia dela para refletir sobre essa sua compreensão sem perder a ligação com a vivência dos sujeitos da pesquisa e deixam de ser da vivência do pesquisador.

Segundo Merlau – Ponty (apud Forghieri, 1997), outro importante discípulo de Husserl, a Fenomenologia busca “as essências na existência” (p. 21), o que significa a busca para desvendar a razão e o mundo, num exercício filosófico sem fim.

Para Forghieri (1997) fazer pesquisa fenomenológica implica em ir além da visualização do fenômeno tal como ele se apresenta, mas fazer uso da intuição do pesquisador para chegar à essência do vivido, e assim poder atribuir-lhe um significado.

O método proposto por Amedeu Giorgi (1985), no qual se baseará este estudo, propõe quatro passos para levar o pesquisador à análise fenomenológica de um depoimento:

- 1) Leitura do todo para extrair o entendimento da íntegra. Assim se forma a visão global;
- 2) Tendo a visão do todo, o pesquisador volta ao início do texto e mais uma vez o lê, destacando pontos específicos, focados no objeto da pesquisa. Esse passo corresponde a uma divisão do texto em parágrafos correspondentes às unidades de significado;
- 3) Com as unidades de significados delineadas, o pesquisador irá expressar a sua compreensão psicológica a respeito de cada uma delas. Esse aspecto é mais revelador do fenômeno considerado;
- 4) Finalmente, faz-se uma síntese de todas as unidades de significados, transformando-as em um estado consistente da estrutura do vivido, respeitando a experiência do sujeito.

Na análise dos dados faz-se a síntese geral, a partir das sínteses específicas, integrando a compreensão que emergiu a partir da transformação das unidades de significados em uma linguagem psicológica, para uma descrição da estrutura psicológica do fenômeno estudado. A integração da vivência do sujeito com as dos outros sujeitos forma a síntese geral.

A linguagem usada para informar as descobertas também varia de acordo com quem irá entrar em contato com os resultados. Ela deve estar de acordo com seu nível de entendimento específico.

Segundo Amatuzzi (1996) esse estudo pode ser considerado como uma pesquisa fenomenológica de tendência empírica, já que se baseia em depoimentos de indivíduos que estão atualmente em cargos de chefia, sobre suas experiências emocionais, com o objetivo de descrever a estrutura do vivido. A pesquisa fenomenológica como se encontra em Giorgi (1985) lida com o significado da vivência para o sujeito, ou seja, com a maneira subjetiva do indivíduo olhar a realidade, sendo escolhida por permitir formular novos conhecimentos. A análise fenomenológica se compõe de dois aspectos fundamentais: a descrição da experiência e o significado dessa experiência. A descrição faz uso da linguagem para articular os objetos da experiência e torná-los inteligíveis. Assim o pesquisador busca a essência do vivido pelos sujeitos, e o significado que vai além do explícito no discurso deles, surgindo um olhar mais profundo para a realidade que eles experienciam e descrevem.

Os sujeitos desse estudo são pesquisadores em uma organização pública de caráter científico/tecnológico e que ocupam cargos de direção em três níveis, com denominação própria da organização, mas equivalentes a Diretores em organizações comuns. Esses profissionais são possuidores de nível intelectual alto, pois do contrário não teriam atingido o cargo que ocupam, conseqüência do histórico acadêmico e profissional de grande desenvolvimento.

Quanto ao texto dessa dissertação, inicialmente será desenvolvida uma discussão sobre os conceitos de Inteligência Emocional e de Liderança, para permitir a formulação de uma visão de como deve atuar um líder frente às exigências do mundo empresarial de hoje. Discorre-se sobre o papel do líder, suas qualidades, suas funções, suas expectativas e impactos no grupo de trabalho, habilitando o leitor a uma melhor compreensão sobre o contexto em que ocorrem os sentimentos vivenciados por esses profissionais, e relatados em seus depoimentos, ou seja, as facilidades e dificuldades com que os líderes se deparam para cumprirem suas atribuições frente ao grupo de liderados.

No Capítulo 2, são apresentados os aspectos referentes à Pesquisa em Ação, onde são descritos os procedimentos necessários à caracterização dos sujeitos do estudo e ao alcance dos objetivos propostos. A análise se apresenta em dois segmentos. O primeiro, de composição do depoimento oral gravado e transformado em linguagem escrita textualizada. O segundo, de análise fenomenológica das vivências, que envolve as seguintes fases: a divisão



do texto em unidades de significados; a transformação da linguagem cotidiana numa linguagem psicológica que expresse a compreensão do fenômeno estudado; a elaboração das sínteses específicas de cada sujeito; a comparação das sínteses específicas e, finalmente, a uma composição a partir de determinadas categorias possibilitando estruturar a síntese geral.

## **Capítulo 1**

### **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA**

Para Weisinger (1997), Inteligência Emocional (IE) “ é o uso inteligente das emoções tanto intrapessoalmente para ajudar a si mesmo, quanto interpessoalmente para ajudar outras pessoas “ (p. 14), ou seja, é a capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente a emoção; compreender as emoções e o conhecimento derivado delas e a capacidade para controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Por outro lado, liderança pode ser definida como “ a atividade de influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar pelos objetivos do grupo” (Terry apud Hersey e Blanchard, 1977, p. 85)

A relação entre IE e Liderança, surge do reconhecimento da importância dos líderes desenvolverem seu potencial técnico e também o emocional, ou seja, das relações intra e interpessoais. Não é suficiente que as organizações invistam apenas em programas de capacitação de líderes, ensinando-os a realizar tarefas de gerenciamento e serem profissionais brilhantes, se eles não resolverem seus problemas emocionais e afetivos. Quando eles se integram afetivamente sentem-se mais seguros, e desempenham melhor suas missões.

A primeira parte deste texto introduz o conceito de Inteligência Emocional. Este tema não poderia ser apresentado sem estar acompanhado de referências à Inteligência Geral, à Inteligência Social e às Múltiplas Inteligências de Howard Gardner (1993), da qual a IE de Goleman (1995) é uma derivação.

Este capítulo apresenta um resumo visando o entendimento básico sobre os estudos biológicos e da Neurociência, acerca dos processos intelectual e emocional do homem e que contribuíram para a formulação da teoria da IE. Ainda nessa parte se enfocará a IE nas organizações, com a contribuição de pesquisadores estrangeiros e também de alguns brasileiros, tais como Moscovici (1997) e Oliveira (1997), que têm difundido suas visões da IE no contexto brasileiro.

Na segunda parte deste capítulo, cujo tema é a Liderança, buscar-se-á caracterizar os líderes organizacionais, suas dificuldades e o processo de encarecimento para este posto de trabalho, destacando algumas pesquisas atuais, que abordem o tema.

## 1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

### 1.1 - Inteligência Emocional e Múltiplas Inteligências

O conceito de Inteligência Emocional foi introduzido em 1989 por Peter Salovey e John Mayer, psicólogos da Universidade de Yale e New Hampshire, respectivamente, e diz respeito às habilidades interpessoais e intrapessoais. Indivíduos que não possuam essas habilidades, segundo os autores, podem causar grandes prejuízos a uma corporação. Não basta o indivíduo ser possuidor de um alto Quociente de Inteligência (QI) que ajuda na conquista de um posto de trabalho, pois é a Inteligência Emocional que garantirá o seu sucesso e a sua permanência na organização.

Segundo os mesmos autores, a Inteligência Emocional “é um tipo de inteligência social que envolve a habilidade para monitorar as emoções próprias e as dos outros, discriminá-las das outras habilidades e usar as informações para guiar seus pensamentos e ações”(Salovey, Mayer, 1993; ps. 433-442). O escopo da Inteligência Emocional inclui avaliação verbal e não verbal, expressão das emoções, regulação das emoções de si e dos outros e a utilização dos conteúdos emocionais na resolução de problemas.

Eles destacam 5 tipos de Inteligência Emocional: auto consciência, auto controle, motivação, empatia e relacionamento interpessoal.

a) Auto-consciência: definida como a capacidade para reconhecer um sentimento quando ele ocorre. É fundamental, pois significa a capacidade para controlar sentimentos e não viver à mercê deles.

b) Auto-controle: compreendido como sendo a capacidade para reconhecer e saber contornar ansiedades decorrentes de situações difíceis. A importância deste fator está no fato

de que ele permite a obtenção de uma vida harmoniosa, ainda que existam momentos de tensão .

c) **Motivação:** pode ser compreendida como a forma de se colocar as emoções a serviço de uma meta, sendo fundamentais a auto-motivação, e a criatividade. Pessoas dotadas desta inteligência conseguem ter maior produtividade e eficácia naquilo que empreendem.

d) **Empatia:** corresponde à capacidade do indivíduo para entrar em contato com o outro de forma a compreender suas vivências, tal como este as percebe; é outra aptidão fundamental, pois pessoas dotadas desta característica desenvolvem melhor os papéis sociais e profissionais que demandam contato, vendas, negociações.

e) **Relacionamento interpessoal:** são as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal.

Para os autores, essas características variam de pessoa para pessoa, podendo se constituir em pontos fortes de um indivíduo e não serem tão desenvolvidas em outros que, entretanto, podem desenvolvê-las. Para tanto, basta esforçar-se e buscar apoio através de terapias, por exemplo, ou ainda através dos sistemas de treinamento oferecidos pelas organizações.

Segundo Goleman (1995), a IE pode ser considerada como estando presente quando o indivíduo é capaz de entender os outros, utiliza diferentes formas de encarar as situações, tem consciência dos seus próprios sentimentos, consegue avaliar corretamente suas ações e conseqüências, sabe lidar com frustrações, medo, tristeza, agressividade e ansiedades; sabe ouvir e sabe perguntar, sabe manifestar suas preocupações e sentimentos (sem raiva mas também sem passividade); sabe quais são seus pontos fortes e fracos, e reconhece o momento de falar; sente orgulho de si próprio, sabe adquirir a confiança dos outros, é responsável e até reconhece erros, é capaz de lidar com o estresse e não dispensa exercícios e métodos de relaxamento antiestressantes.

O conceito de Inteligência Social é entendido como “a capacidade para entender e manipular pessoas” (Thorndike, apud Goleman 1995, p.54). Esse autor distinguiu a inteligência social de outras formas de inteligência, definindo-a e considerando sua presença

nas relações humanas de forma a permitir a autopercepção e a percepção dos estados internos, os motivos e comportamentos dos outros.

A Inteligência Emocional, assim como a Inteligência Social, deve ser claramente diferenciada da Inteligência Geral pois ambas envolvem, essencialmente, a habilidade para manejar adequadamente as emoções e os conteúdos emocionais correspondentes.

A Inteligência Geral pode ser entendida como o quantum de eficiência na solução de problemas cotidianos, ou de adaptação a situações novas. Esta solução requer capacidade e velocidade (Fittipaldi, 1986)

Nas décadas de 40 e 50 aparecem os trabalhos de Thurstone e Guilford (apud Krech e Crutchfield, 1976) sobre inteligência, sendo que o primeiro elabora o Primary Mental Abilities (PMA) em que distingue 7 fatores de inteligência: espacial, verbal, numérico, fluência verbal, raciocínio, memória e velocidade perceptual e Guilford classificou 5 tipos fatores : memória, cognição, pensamento convergente e divergente e avaliação.

Quase 40 anos depois, Howard Gardner (1983) retoma esses estudos através das obras: “Frames of mind” (1983) e, posteriormente, “Multiple Intelligences” (1993). Psicólogo, professor de psicologia educacional em Harvard, desde 1983, este autor distinguiu 7 diferentes tipos de Inteligência :

- 1) Verbal - lingüística: habilidade para usar palavras e linguagem;
- 2) Lógica - matemática: capacidade para pensar indutiva e dedutivamente;
- 3) Visual - espacial: habilidade de visualizar objetos e dimensões espaciais e criar internamente imagens e construtos;
- 4) Corpo - cinestésica: considerada como a sabedoria do corpo; habilidade para controlar movimentos corporais;
- 5) Musical - rítmica: é a habilidade para reconhecer padrões tonais e sons, e a sensibilidade para ritmos e batidas;
- 6) Interpessoal: capacidade para se comunicar e se relacionar com as outras pessoas, compreendê-las e trabalhar cooperativamente com elas;
- 7) Intrapessoal: diz respeito aos estados internos do ser, à auto- reflexão, metacognição e consciência da realidade interna. O homem forma um modelo preciso de si mesmo e pode usá-lo, eficazmente, na vida.

As duas primeiras são classificadas como inteligências abstratas, próprias das pessoas que lidam com símbolos (números, palavras, fórmulas) como os literatos, advogados, médicos, profissionais liberais, estadistas e homens de negócio; a terceira é do tipo mecânico, o que facilita lidar com máquinas, e projetos, e as duas últimas dizem respeito à inteligência social, própria do indivíduo que se relaciona bem com os que o cercam; faz amigos com facilidade, usa de tato e compreensão nas relações humanas. É a partir destas duas últimas que Goleman partirá para seus estudos.

Segundo Fittipaldi (1986), o homem, ao longo de sua história, desde o início da vida, experimenta mudanças constantes, garantindo sua sobrevivência, expandindo suas habilidades e assim melhor se adaptando ao meio que o cerca. Durante o curso da vida, e em quase todos os momentos, o ser humano está resolvendo situações novas, e encontrando soluções para os problemas; para isso faz uso de sua experiência passada contida na memória e na imaginação. É como um diálogo interno que realizando comparações, analisando soluções, imagens, estabeleceu decisões que serão mais ou menos adequadas e justas conforme o grau de inteligência. O indivíduo apresentará uma ação inteligente e essa ação surgirá sempre que houver situações novas a resolver.

Segundo Warren (apud Fittipaldi, 1986), “a inteligência é um processo derivado do tateamento, verificado já nos animais inferiores, quando se encontram em situações, nas quais nem os seus instintos nem os seus automatismos, permitem resolver” (p. 19). No homem, a inteligência decorre das necessidades vitais, ou seja, cada indivíduo tem sua maneira própria de reagir inteligentemente, de acordo com suas necessidades e idéias. O homem dito inteligente realiza coerentemente seus planos e atos; pode atingir projetos no futuro se começar a investir em seus resultados na atualidade. A inteligência hoje é entendida como uma harmonia entre Razão e Emoção.

O pensamento de Gardner (1993) sobre a multiplicidade das inteligências continuou a evoluir. Porém, ele vai se preocupar mais com o reconhecimento dos sentimentos e menos com o papel deles nessas inteligências. Isso Goleman (1995) fará mais eficazmente, convergindo seus esforços principalmente na determinação dos fatores que permitem o sucesso pessoal e profissional dos indivíduos.

Os dois autores são convergentes num aspecto de suas teorias: a importância da inteligência inter e intrapessoal no desenvolvimento de trabalhos profissionais e, conseqüentemente, nos fatores que levam ao sucesso numa carreira.

Muitos executivos, segundo os autores, são bons para planejar, entender a organização, trabalhar mais como Administradores, outros são melhores para lidar com as pessoas e conseguir delas a efetivação das metas da organização.

Gardner (1993) cita dois tipos de líderes: indireto no qual a força para influenciar pessoas não vem de seu aspecto pessoal, mas de algo que ele tenha feito. O segundo tipo é o líder direto, aquele que tem características pessoais de persuasão do grupo para as metas e de comando. O líder completo teria as duas características. Ele precisa ter características inatas de comando, e outras que podem ser desenvolvidas no contexto em que atua e se insere.

## **1.2 – Estudos biológicos e de Neurociência sobre inteligência e emoções**

Gardner (1983) enfatiza a importância da influência genética no desenvolvimento da inteligência. Por outro lado, o indivíduo pode adquirir mais talentos a partir de estimulação adequada, desde que tenha um organismo com condições para este desenvolvimento. Pode-se dizer que talentos são aptidões e habilidades intra e interpessoais que podem ser adquiridas através das experiências ou conter certo conteúdo inato, possibilitando o aprimoramento e desenvolvimento do indivíduo, acarretando como consequência maior facilidade e prazer em desempenhar atividades.

Para Goleman (1995), enquanto os estudos biológicos ainda são limitados quanto ao conhecimento da função Inteligência, a neurobiologia (inclui a neuroanatomia, neurofisiologia e a neuropsicologia) apresenta frutos mais ricos. A Neurociência, conforme o autor, sintetizando as idéias de Le Doux, neurocientista da Universidade de Nova Iorque, compreende o estudo do sistema nervoso humano, do cérebro e da base biológica da consciência, percepção, memória e aprendizagem, e busca vincular as observações sobre comportamento cognitivo com o processo físico que suporta o comportamento. Pode-se sumarizar algumas descobertas da Neurociência, tais como:

1) O cérebro tem uma estrutura trina: o cérebro humano tem três níveis - o mais baixo ou reptiliano que controla as funções sensório-motoras básicas; o límbico que controla as



emoções, a memória e os biorritmos; e o neocórtex ou cérebro pensante que controla a cognição, a razão, a linguagem e as inteligências superiores.

2) O cérebro não é um computador. A estrutura das conexões neurais no cérebro é flexível, em forma de rede, e elas são superpostas e excessivas. É impossível para tal sistema funcionar linearmente ou como num processo paralelo de computador. O cérebro é melhor descrito como um sistema auto organizado do que como um computador.

3) O cérebro altera-se através da vida. Os neurônios são conectados por ramificações chamadas dendritos. Há cerca de 10 bilhões de neurônios no cérebro com cerca de 1 quatrilhão de conexões. Conforme o cérebro é usado, reforçam-se padrões de conexões. O resultado é uma mudança física na própria conexão que facilita a próxima. Isso constitui o processo de desenvolvimento da memória.

Com base nos estudos da Neurociência é possível compreender melhor as emoções, seu processo e consequências na vida das pessoas. A IE recebeu a contribuição dos estudos dos Fisiologistas, para os quais o sistema nervoso é visto como flexível e pode ir se estruturando também com força da dinâmica das emoções, ou seja, as emoções influenciam na dinâmica e na estrutura do sistema nervoso (Oliveira, 1997).

Segundo Goleman (1995) a emoção é “um impulso para agir” (p.20). Toda emoção leva à ação. Através de estudos da fisiologia da emoção compreende-se melhor o processo das emoções básicas: ira, medo, felicidade, amor, surpresa, repugnância, e tristeza, e como elas determinam as atitudes humanas. Não se pode esquecer que a forma de lidar com estas emoções está determinada pela cultura. Assim é que a morte gera tristeza e luto, mas a forma de expressar esta dor varia de acordo com a cultura.

Conforme descreve Le Doux (apud Goleman, 1995), nos seres humanos a amígdala é um feixe em forma de amêndoa, de estruturas interligadas situadas acima do tronco cerebral, perto da parte inferior do anel límbico. Há duas amígdalas, uma de cada lado do cérebro. As amígdalas determinam as emoções no homem. Se elas forem retiradas pode haver desinteresse pelas outras pessoas, ocorrendo isolamento, e o que se chama de cegueira afetiva, ou seja a anulação dos aspectos afetivos e emocionais. O funcionamento da amígdala e sua interação estão no centro da Inteligência Emocional.

Goleman (1995) cita que as ligações entre as amígdalas e o neurocórtex determinam a cooperação entre o cérebro e o “coração”, o pensamento e o sentimento. Isto mostra porque a emoção é crucial para o pensamento efetivo, tanto no tomar decisões sensatas quanto no permitir pensar com clareza.

As emoções podem interferir no pensamento, pois já interferiam anteriormente na percepção do foco principal que requereu uma ação ou decisão. Assim, os indivíduos com potencial intelectual, mas com deficiência no funcionamento do neurocórtex frontal, podem se mostrar impulsivos, ansiosos e correr o risco do fracasso acadêmico, ou até mesmo de alcoolismo e de criminalidade, não por deficiência intelectual, mas porque o controle que têm sobre sua vida emocional é insuficiente.

O cérebro emocional por sua vez controla as emoções básicas e se ele não estiver em boas condições fisiológicas o processo das emoções é comprometido. Mas independentemente do aspecto neural, segundo Goleman (1995) “as emoções contam para a racionalidade”. A faculdade emocional guia a racional. Há uma estreita simbiose emoção - razão determinando atitudes, relações com os outros e adaptação às situações.

Assim o homem necessita usar inteligentemente suas emoções. Quando emoção e razão interagem bem, a Inteligência Emocional aumenta, assim como a capacidade intelectual.

### **1.3 – Inteligência Emocional nas Organizações**

A Inteligência Emocional segundo Goleman (1995) decorre de um processo que se inicia precocemente na família e progride ao longo da idade adulta. Os líderes organizacionais se encaixam neste contexto.

O que se observa nas organizações é que os líderes que não forem dotados de qualidades positivas nas relações com seus colaboradores dificilmente conseguirão atingir as metas propostas. Líderes são pessoas que influenciam os grupos; dependendo de sua maneira de ser são mais queridos ou mais odiados. Na organização poderá haver uma transformação da Inteligência Emocional do indivíduo na medida em que a organização invista em treinamento e desenvolvimento interpessoal, gerencial e de grupo. (Moscovici, 1997). O que se espera nas organizações é que seus executivos saibam lidar com conflitos, que não percam

a calma diante de crises, que entendam o sentimento das pessoas à sua volta e saibam contornar muito bem suas ansiedades e angústias.

Toda decisão e resolução de problemas numa organização requer controle das emoções, planejamento e racionalidade. Segundo Moscovici (1997) “a empresa que melhor desenvolver emocionalmente seus empregados terá uma posição competitiva mais avançada” (p. 34), mas ainda ocorrem mais investimentos nos aspectos técnicos e intelectuais do que nos emocionais, que são vistos como algo que “atrapalha”, sendo que o ideal seria recorrer à ajuda dada pelo emocional que permite grandes decisões e resoluções mais criativas.

Aqueles que gerenciam melhor seus aspectos interpessoais tendem a ter um desempenho melhor, adquirindo promoções profissionais e sucesso.

O sucesso é visto como algo quantitativo ligado ao status do ter mais do que do ser (Moscovici, 1997). Porém estes conceitos estão sofrendo uma variação; o importante no sucesso dentro das organizações é ser querido, ouvido pelos colaboradores. Em família esse é o indivíduo que une, sendo respeitado e considerado por todos. O sucesso tem também uma avaliação interna, pessoal, que faz com que o indivíduo possa sentir-se bem com suas conquistas, crescimento. Há um aumento da auto estima . O sucesso portanto terá maior mérito se tiver valorização externa e interna.

Nos processos de Seleção e Promoção de Pessoal nas organizações, valoriza-se o indivíduo que tenha, bem desenvolvidos seus aspectos intelectuais (técnicos) e interpessoais (emocionais). Segundo Moscovici (1997), muitas vezes “ganha-se um péssimo gerente e perde-se um bom técnico” (p. 50- 51), o que ocorre caso se promova a cargos de Chefia um indivíduo com caráter técnico bom, porém deficiente na capacidade para liderar, de lidar com pessoas. É importante esclarecer que não apenas do líder se espera estas características, atualmente, mas de todos os que integram um grupo de trabalho. Com isso é possível atingir-se a Administração Participativa (Freitas, 1994), que se fundamenta em aspectos de relacionamento e emocionais, de comunicação e de motivação no ambiente de trabalho, permitindo o desenvolvimento profissional, que segundo Chiavenato (apud Guanais, 1995), “é um processo que objetiva desenvolver e aperfeiçoar o homem no trabalho, em determinada carreira na organização, para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo” (p.73).

Pode-se dizer que para haver saúde emocional deve ocorrer autoconsciência, autoconfiança, controle de impulsos, expressão adequada das emoções e manutenção de relacionamentos harmoniosos, o que não significa que não ocorram conflitos e discordâncias.

Se estas são trabalhadas em clima de confiança e respeito, então os relacionamentos podem equilibrar-se novamente.

Paul Evans (1996), professor francês de Comportamento Organizacional, concluiu com seus estudos que, no mundo globalizado e competitivo de hoje, as organizações exigem de seus líderes e demais funcionários, aperfeiçoamento constante. São esperadas grandes mudanças para o próximo milênio, uma era de tensões, tanto na vida profissional quanto pessoal, e os indivíduos deverão saber manipular essas tensões e transformá-las em algo que aumente sua qualidade de vida.

Percebe-se que hoje um líder está dividido entre o trabalho a ser feito, a operacionalização do mesmo, e os projetos que devem ser desenvolvidos e aperfeiçoados, para chegar aos objetivos organizacionais; é responsável pelas mudanças e deve estar preparado para enfrentar desafios, saber delegar, esclarecer objetivos e ser transparente na sua administração para que consiga a confiança e o empenho de seus colaboradores nas tarefas.

Segundo Adair (1992) para que um administrador tenha eficiência em seu trabalho deve ter conhecimento, capacitação, gostar do que faz, ter autonomia e saber ser autônomo – ser um profissional comprometido com suas funções e seu pessoal.

Em sua pesquisa, Paul Evans (1996) procurou identificar os fatores que ajudam os indivíduos a chegarem aos cargos de liderança como: desafios em idade precoce, tomadas de decisão e aprendizado sobre o fracasso. O treinamento também dá suporte ao crescimento, bem como o investimento das organizações sobre os indivíduos.

Quanto a esse último aspecto, ele sugere a importância de políticas de Recursos Humanos adequadas aos novos tempos. É nesse contexto que os psicólogos atuam e vão atuar no futuro, e tal como dos demais profissionais será exigido deles conhecimentos, aperfeiçoamento profissional, ética e habilidades intra e interpessoais desenvolvidas.

Para o psicólogo e consultor Milton de Oliveira (1997), trabalhar as emoções nas organizações refere-se a temas tais como: medo de chefias autocráticas, tensões resultantes dos conflitos, bloqueios ou frustrações decorrentes de vivências sucessivas de críticas negativas, desqualificações de certos setores e/ou pessoas, criação de ambientes mal humorados, perda da auto-estima dos membros do grupo, tensões geradas pela ausência de **feed-back** nas relações interpessoais, etc. Quando esses problemas não são tratados, eles aumentam, e resultam em perdas de produtividade, desgastes de saúde e na qualidade de vida do trabalhador nas organizações.

Xavier e Franciatto (1996) realizaram um estudo sobre a competência emocional, concluindo que ela é responsável pelas condutas positivas ou negativas de dirigentes. Assim, um indivíduo dotado de alta competência tolera cargas de trabalho de forma demasiada, isto é, pode tornar-se frio, distante das pessoas, muitas vezes inescrupuloso, o que é negativo e perigoso, já uma baixa competência emocional faz com que o líder se torne muito emotivo com os acontecimentos, impedindo-o de agir com o realismo e a objetividade que o cargo exige. O ideal, segundo esses autores, é o equilíbrio entre essas competências, ou seja, deve haver uma dose adequada de emoção e afetividade no ambiente empresarial, de forma controlada e inteligente.

Oliveira (1997) mostra em seus estudos que as organizações que se mantêm nos moldes tayloristas – derivados da teoria de administração científica de Taylor, cujas características culturais e de seus líderes são mais autoritárias, voltadas para a qualidade da tarefa e da produtividade – denotam centralização de poder, distância dos dirigentes em relação aos subordinados, rígidos conceitos de autoridade e hierarquia, pouca criatividade e criticidade e pouco feedback nas comunicações, o que gera no ambiente de trabalho competição, desconfiança, pessoas estressadas, com disfunções neurovegetativas (úlceras, hipertensão e outras) resultantes da desumanização das relações interpessoais. O que se percebe é que frente às mudanças atuais, as organizações têm que se adaptar aos novos conceitos de negócios e de comportamentos organizacionais em que não há mais espaço para a desumanização das organizações e das práticas gerenciais e sim uma busca de excelência gerencial e retorno à humanização das relações sociais no trabalho. Para esse autor, “humanizar as organizações é um dos grandes desafios do terceiro milênio” (p.6) e “gerenciar é influenciar o comportamento das equipes de trabalho, é analisar situações, tomar decisões, comunicar e motivar ações dos grupos” (p. 55).

Não se pode falar em humanizar as organizações sem integrar as emoções humanas positivas nas relações de poder. É preciso incrementar a criatividade, o trabalho em equipe e a qualidade de vida nas organizações, através de planos de carreira, amplos benefícios, programas de qualidade de vida no trabalho, treinamento, etc, o que permitirá por sua vez o sucesso das organizações em uma economia globalizada e competitiva, desde que ela saiba aproveitar ao máximo os potenciais internos, ou seja, estimular e canalizar as emoções positivas de seus membros em projetos desafiadores e significativos.

Um artigo interessante de Ashforth e Humphrey (1995) que fala de seus estudos acerca da complementariedade entre racionalidade e emocionalidade, mostra como as

emoções são negligenciadas no ambiente organizacional e a racionalidade valorizada. Como se no ambiente organizacional não houvesse espaço para as expressões emocionais como raiva, amor, e outras.

Esses autores referem-se a quatro formas possíveis para lidar com emoções no trabalho: 1) neutralizando emoções, 2) bloqueando emoções no caso de pessoas que lidam com público, preservando sua imagem pessoal por motivos comerciais; 3) suprimindo emoções como no caso de comissários, que devem mostrar felicidade, simpatia e calma a fim de contagiar as pessoas que os cercam com estes sentimentos; 4) normalizando emoções como o humor ou o sarcasmo para minimizar a força dos sentimentos como no caso de delegados de polícia. No entanto, o estudo deixa clara a importância das emoções em casos como de aconselhamento, de serviços de enfermagem, enfim cargos onde a relação humana é a característica mais forte. Os autores citam exemplos de aceitação destas emoções, mesmo quando expressam sentimentos racionalizados, como o indivíduo que está com raiva ou impaciente com seu baixo status profissional na organização. A estrutura e os processos das organizações tendem a frear a força da insegurança e da impulsividade por exemplo. A ênfase nos papéis organizacionais inibe o desenvolvimento e a expressão emocional das relações interpessoais, porém nas situações em que a razão e a emoção se juntam, o efeito pode ser dramático, como nas funções de policiais ou funcionários de pronto socorro. Nesses casos, há todo um treinamento para que o indivíduo controle suas emoções e atue com eficácia, conforme a situação exige.

Ainda nesse mesmo estudo, os autores citam três aspectos, valorizados e amplamente trabalhados para o desenvolvimento organizacional e profissional, nos quais a emoção está envolvida: motivação, liderança e dinâmica grupal. A liderança, foco desse estudo, é reconhecida como passível de sucesso pelos pesquisadores, enquanto “evocação da emoção” (p.111), ou seja, o gerenciamento envolve emoções, na medida em que inclui relações com pessoas, e situações que exigem racionalidade, mas que tem intrinsecamente a presença das emoções e sentimentos.

Bardwick (apud Drucker, 1996) analisa as possibilidades de liderança no futuro, enfatizando que será dotada de um caráter emocional e não mais apenas cognitivo e intelectual. Isto porque, segundo a autora, os líderes devem criar em seus seguidores confiança e coragem frente ao medo, certeza e ação quando há hesitação, força frente à fraqueza, método onde há confusão, otimismo onde há ceticismo e convicção de que o futuro será melhor.

No entanto, apesar da importância dessas pesquisas, que enriquecem o saber acerca das emoções no âmbito organizacional, percebe-se que há ainda necessidade de se pesquisar mais sobre as emoções no ambiente de trabalho, suas conseqüências e contribuições para o desenvolvimento das funções. O presente estudo tem o objetivo de conhecer as emoções positivas e negativas de quem exerce liderança; identificar como profissionais competentes que premiaram suas carreiras sob a ótica do tecnicismo vivenciam as emoções inerente às relações no trabalho. Espera-se que venha a motivar o desenvolvimento de outros estudos acerca do desenvolvimento pessoal e profissional no âmbito organizacional.

## 2 – LIDERANÇA

### 2.1.- Conceito

A liderança pode ser entendida como o conjunto de comportamentos característicos de um indivíduo que procura despertar a maior participação de todos os membros de determinado grupo na consecução de objetivos, estimulando contatos interpessoais distribuindo responsabilidades, e determinando métodos, procurando evitar uma estrutura de grupo na qual predominem privilégios especiais e distinções entre status (Lippitt, apud Krech e Krutchfield, 1976) .

Peter Drucker (1996), cientista social dos mais influentes na atualidade, afirma que “liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade” (p.12). Esta definição engloba, principalmente, o comportamento esperado de um líder democrático dentro das organizações, compreensão esta, obtida pela pesquisadora através da atuação prática em organizações.

Burns (apud Barker,1997) define liderança como o “processo de mobilizar pessoas com certos motivos, valores e recursos econômicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflitos, com o fim de realizar metas independentemente ou mutuamente definidas por ambos líderes e seguidores” (p.343). Desta concepção chegou-se à idéia proposta por Barker de que dirigentes e empresários realizam coisas corretamente, e líderes são pessoas que devem fazer as coisas certas. A liderança, portanto, é medida em termos de sucesso e eficácia.

Dubrin (apud Barker, 1997) define a liderança de forma mais autoritária como sendo um processo de influenciar as pessoas individualmente ou em grupo para certos objetivos com o uso da força e da autoridade. Portanto, essas duas últimas visões apontadas,



seguem linhas conceituais diferentes entre si, e podemos observar que os líderes, nas organizações, tendem para uma ou outra concepção, de acordo com sua própria formação e de acordo com valores existentes na organização.

Barker (1997) realizou uma pesquisa com 110 administradores e empresários que definiram o que é liderança através de um exercício de completar frase por escrito: “liderança é...” (p.345). Encontrou 59 respostas definindo liderança como uma habilidade, 6 como um papel ou posição, 13 não a definiram concretamente, falaram sobre a liderança como é concebida, mas não o que é liderança para eles. O restante sugeriu que seja uma responsabilidade, uma posição, um processo, uma função do gerenciamento, um fator, um estilo de vida ou uma experiência. Três sugeriram que seja relação de influência. Concluindo, o pesquisador afirma que a liderança tem sido frequentemente conceituada como sendo “uma habilidade e uma relação de afinidades de alguém que ocupa uma alta posição nas organizações” (p.347).

Bergamini (1994) situa o termo liderança como sendo utilizado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, porém para Stodgill (1974, apud Bergamini, 1994) o termo surgiu por volta do ano 1300 da era cristã, apesar de que há cerca de três mil anos já se falava na figura do líder nas construções das pirâmides do Egito.

Zaleznik (apud Farey, 1993) qualifica o líder como alguém “com força para influenciar os pensamentos e ações das pessoas, correndo riscos e ganhos em novas direções” (p.113).

Na mesma época em que Farey qualificou o líder, Anderson (1993), em Estocolmo, citava que “tanto no setor público quanto no privado necessita-se de líderes competentes nos diversos níveis das organizações e, portanto, capacitados para resolverem os problemas potenciais antes que seja tarde” (p.49). Isso devido, principalmente, aos processos de mudanças emergentes em rápida escala no mercado atual de negócios. Ainda segundo Anderson (1993), que pesquisou os valores e atitudes dos líderes, o líder é um dos grandes responsáveis pelo crescimento das organizações, tanto do ponto de vista psicossocial, quanto econômico.

Um conceito de liderança atual, que esse estudo não poderia deixar de citar, é aquele em que os líderes são vistos como treinadores de times de trabalho, tal como os treinadores de futebol chamados **coaches**, termo vindo dos EUA e que atualmente vem sendo usado nas organizações e pelos profissionais de RH no Brasil. O **coach** é o perfil do líder como preparador, treinador de sua equipe de trabalho ou time, como tem sido chamado, não

só do ponto de vista técnico, mas principalmente no sentido de motivar os membros do grupo, para que sejam vencedores.

Esse trabalho inclui disciplina, organização, colocar as habilidades de cada um a serviço do grupo, respeito ao outro, e reconhecimento dos direitos e responsabilidades. Não há lugar para o ciúme e o egoísmo que prejudicam os resultados, e o líder deve conhecer as emoções, as atitudes de seus liderados, para orientá-los e fazer com que tenham melhor aproveitamento.

Esses conceitos têm recebido atenção dos líderes das empresas por serem compatíveis com os dos treinadores de futebol. Como afirma De Lucca Neto (1998) “a reunião de pessoas em times de trabalho, seguindo regras, posturas e comportamentos estabelecidos por uma diretriz de trabalho, planejada em função de se atingir metas pré-determinadas, é comum no futebol e nas organizações” (p.30), além do espírito de grupo, da competição e da vontade de vencer comum aos dois.

Outro conceito importante para administrar equipes, muito empregado no exterior e também no Brasil é o **empowerment**, que significa dar autonomia para a equipe atuar, decidir, solucionar problemas, e responsabilizar-se pelos resultados. A forma de se trabalhar, segundo este conceito, traduz-se em parcerias entre a equipe e o líder. Para Scott e Jaffe (1998), psicólogos organizacionais, no **empowerment** (dar autonomia) o líder ao invés de ter responsabilidade única, tem ajuda e cooperação de todos. Pode-se ilustrar este aspecto da seguinte forma: ao invés de dizer “Eu preciso fazer isto”, o líder diz “Nós precisamos fazer juntos” (p.6) Portanto, o gerente muda de um estilo diretivo para um de colaboração, compartilhando a autoridade, o controle, a responsabilidade e as recompensas. Conforme os autores, no ambiente onde há **empowerment** os liderados aprendem mais, crescem, contribuem e superam-se, e o líder é reconhecido como um facilitador.

Nesse aspecto concorda o consultor e estudioso brasileiro de Recursos Humanos, Oliveira (1997), em que as empresas devem adaptar-se às mudanças políticas e econômicas, como Mercosul, Nafta e outras, e à globalização, modernizando-se, não só em termos de tecnologias, mas também na forma de gerenciar processos e pessoas. Assim, os líderes devem passar por um processo de capacitação gerencial, seja na empresa pública ou privada.

A organização enfocada nesse estudo é uma organização pública, que vem tentando capacitar seus líderes nos aspectos relacionais, revendo missões e procurando democratizar a sua cultura, criando parcerias com outras empresas, o que vai de encontro aos

princípios citados por Oliveira (1997), como necessários à organização pública para que ela se adapte às novas exigências do mercado competitivo.

Para Keller e Dansereau (1995), que pesquisaram uma companhia de computadores, o líder capacita seus subordinados quando permite que estes modifiquem suas tarefas de acordo com suas preferências, quando permite aos liderados a expressão de idéias e dá apoio às suas habilidades, presta atenção aos seus sentimentos e necessidades, apóia suas idéias e ações, e assim os capacita para tornarem-se mais independentes.

Bardwick (apud Bergamini, 1997) escreve sobre a importância do líder desenvolver seguidores maduros emocionalmente, permitindo assim que se atinjam as metas.

Esses conceitos são importantes para se definir os programas de treinamento nas organizações, ou seja, na identificação de que tipo de líderes se quer formar, com que habilidades, e quais as melhores formas de treiná-los para que efetivamente a liderança adequada ocorra na prática, fora da sala de aula. Os treinamentos serão mais eficazes na medida em que as pessoas treinadas, não apenas identifiquem as características dos líderes de sucesso, como também sejam capazes de mudar seus pontos de vista e comportamentos em direção aos objetivos dos sistemas nos quais estão inseridas.

O treinamento minimiza o conflito entre os participantes do processo em prol do desenvolvimento da comunicação, do comprometimento e da negociação.

Quando se fala em desenvolvimento pessoal, faz-se uma integração entre capacidade intelectual e emocional do indivíduo, que resulta da auto-motivação, auto-direção, auto-identificação. A proposta dos programas de desenvolvimento é estimular a auto-eficácia, ou seja, que o indivíduo seja capaz de manejar a si mesmo.

Para Barker (1997) desenvolver liderança requer desenvolvimento pessoal, ou seja, o líder deve procurar como meta o auto controle necessário para adaptar e integrar desejos e necessidades pessoais com aqueles desejos e necessidades do grupo, e o treinamento gerencial eficaz deve focar as capacidades para resolver problemas, para motivar o pessoal e para administrar metas.

Nos programas de desenvolvimento gerencial os executivos eficazes devem focar as características necessárias ao papel gerencial, ou seja, o executivo tornar-se capaz de manejar física e mentalmente as políticas organizacionais, suas próprias expectativas irracionais, seus colaboradores incompatíveis e as ações sob conflitos. Requer-se equilíbrio físico e mental, a fim de prevenir-se contra o **stress** ou outros distúrbios psicossomáticos que podem advir das pressões no trabalho gerencial.

## **2.2 – Caracterização de Liderança no organograma das Organizações**

O interesse deste estudo é caracterizar diretores e dirigentes numa organização, já que os sujeitos escolhidos são indivíduos que ocupam cargos de direção. Peter Drucker (apud Villas Boas, 1995), especialista em administração, define estes papéis como “responsáveis pelo desempenho de pessoas” (p. 79). Portanto, o gerente ou líder passa a ter um papel decisivo no alcance dos objetivos e resultados por meio das pessoas.

Faz-se necessário, a esta altura, discorrer sobre as teorias de administração que permitem uma melhor identificação acerca dos três principais tipos de líderes encontrados nas organizações: autoritário, democrático, liberal ou laissez-fair.

A primeira teoria, datada de 1900, chamada de Escola de Administração Científica do engenheiro americano Frederick W. Taylor, preconizava a produtividade e a ênfase nas tarefas. Em Chiavenato (1993) encontra-se que “o principal objetivo da administração científica deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (p.63), o que indica uma identidade de interesses entre empregados e empregadores. A gerência, sob a ótica da administração científica, tinha como atribuições o planejamento das tarefas e dos métodos de trabalho e a supervisão contínua ao trabalhador durante a produção, cabendo a este a execução pura e simples do trabalho, o que o transformava numa extensão da máquina. Portanto, o líder nessa concepção teórica apresentava características de maior autoritarismo, onde os funcionários não eram chamados a tomar decisões ou propor inovações, e os níveis hierárquicos eram rigidamente definidos.

Em 1916 surgia na França a Teoria Clássica de Administração com Henri Fayol, que enfatizava a estrutura (seções, departamentos e pessoas executoras de tarefas) que a organização deveria possuir para ser eficiente. Para Fayol administrar significava prever, organizar, comandar pessoal, coordenar atos e esforços coletivos e controlar para que tudo ocorresse dentro das regras estabelecidas. Portanto, a liderança advinda desta teoria também se caracteriza por um autoritarismo. Somente com a formulação da teoria de Relações

Humanas, também conhecida como Escola Humanística de Administração, desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo, em 1930, é que se passou a ter uma preocupação com a humanização do trabalho, em oposição à Teoria Clássica da Administração. A Escola Humanística envolve motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica grupal e outros conceitos, contrastando com os conceitos clássicos anteriores de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho e departamentalização. Com a Teoria das Relações Humanas surge a concepção do “homem social” (Chiavenato, 1993, p.162), em que são valorizados os aspectos sociais e subjetivos do homem trabalhador, seus sentimentos, desejos, temores e, assim, a liderança advinda destes conceitos apresenta um caráter mais democrático, valorizando a criatividade e a comunicação entre seus liderados.

Atualmente, administrar pode ser entendido como um processo de tomada de decisões em planejamento, organização, direção e controle, e para a definição dos objetivos que se quer alcançar. São considerados líderes organizacionais aqueles que administram processos, planos e pessoas. Recebem denominações hierárquicas que variam de empresa para empresa, de acordo com critérios próprios. Podem ser: proprietários, dirigentes, administradores, gerentes ou chefias. Pode-se afirmar que a tarefa principal atribuída a eles é a responsabilidade que estes indivíduos têm em tomar decisões, e fazer com que sejam implementadas no que concerne aos objetivos e utilização de recursos da empresa, na busca de efetividade (eficiência e eficácia) das ações organizacionais. O que diferencia esses indivíduos dos demais é o poder hierárquico formal sobre a equipe. Sobre os tipos de líderes, vários estudos e pesquisas são citadas a seguir.

Peterson (1997), em sua dissertação de Mestrado em Psicologia pela Universidade da Califórnia nos EUA, diferencia o líder como sendo aberto ou não diretivo, e fechado ou diretivo. O aberto é aquele que encoraja a discussão das soluções sugeridas pelo grupo, para depois dar a sua posição para o assunto. O fechado, ao contrário não encoraja discussões acerca das alternativas e fortemente impõe sua posição acerca do assunto. O tipo aberto, não diretivo, é o reconhecido líder democrático, e o tipo fechado, diretivo, é o líder autoritário. Existe o líder que não dirige nem processos nem resultados, conhecido como “laissez faire” e o líder cuja diretividade está tanto no processo quanto nos resultados, caracterizado como carismático. Essa tipologia quanto às formas de liderança: democrática, autoritária e anárquica, é citada aqui apenas como referência histórica na área da Administração, sendo que atualmente os líderes têm recebido outras formas de referências às suas características. Em seus estudos, Peterson mostra a relação entre o estilo de liderança e a

forma como o grupo toma decisões, e conclui que o líder aberto permite que o grupo tome decisões com efetividade maior do que aquelas tomadas pelo líder com características autoritárias e que não permite a discussão frente aos desafios.

Em Maquiavel (1515, apud Peterson, 1997) a importância do líder ouvir seus colaboradores ao tomar decisões é ressaltada, contribuindo para que ocorram melhores decisões, promovendo a lealdade de seu grupo em relação às suas orientações.

Na pesquisa de Meglino, Ravlin e Adkins (1991), sobre líderes carismáticos, foram pesquisados 63 executivos bancários, 61 estudantes de MBA, embora empregados, em curso sobre comportamento organizacional e 102 estudantes de graduação estagiários em Administração. Os resultados foram coerentes entre as 3 categorias de sujeitos, apontando para o seguinte resultado: indivíduos que encontram em seus líderes valores semelhantes aos seus próprios, tendem a aceitar melhor a relação com esse líder e mudam os próprios comportamentos com maior facilidade, quando isso se faz necessário.

Em 1996, Luthar realizou uma pesquisa com duzentos e noventa executivos, sendo cento e trinta do sexo feminino e cento e sessenta do sexo masculino. Os resultados apontaram que líderes democráticos foram avaliados com performance e habilidades gerenciais superiores em relação aos autocráticos; sujeitos femininos deram baixas avaliações para líderes autocráticos masculinos e os julgaram inferiores em relação às líderes autocráticas femininas, seja na performance, seja nas habilidades de liderança. Líderes autocráticos femininos tiveram avaliações mais altas que autocráticos masculinos, em termos de performance e habilidades. Com relação a este aspecto, no Brasil, Guanais (1995) em sua tese de mestrado, aponta também para a rejeição atual de estilos autocráticos de liderança, em favor da busca por uma autoridade com responsabilidade, frente à qual o trabalhador tenha sua participação respeitada nos processos organizacionais, sinta-se reconhecido e lute por melhor qualidade de vida no trabalho, fazendo com que as organizações aprimorem seu plano de benefícios, e seus programas de treinamento e desenvolvimento de carreira.

O líder democrático foi definido por Eagly e Johnson em 1990 (apud Luthar, 1996) como aquele que atua fraternalmente, encorajando a participação dos liderados nas decisões, enquanto o líder autocrático foi definido como aquele com características diretivas, controladoras e que desencoraja a participação dos liderados nas decisões.

Barker (1997) mostra que situações onde gerentes manipulam grupos para obter objetivos que não foram definidos em conjunto, denotando uma relação autoritária, na qual a força é exercida, não podem ser consideradas como exemplos de liderança.

Deluga (1995), pesquisou 63 funcionários da divisão de engenharia de uma firma de manufatura, estudando a relação entre o líder carismático e o comportamento de seus subordinados. Os dados encontrados mostraram que o líder carismático leva os indivíduos a ele subordinados a serem mais ativos e mais identificados com seu estilo, ou seja, internalizando suas atitudes e crenças de forma mais frequente.

Segundo esse autor o termo carisma foi introduzido cientificamente por Max Weber, sociólogo alemão, em 1947, como sendo uma qualidade magnética de personalidade. Na organização, o líder carismático faz com que seus liderados passem a idolatrá-lo ou o vejam como um tipo de super-homem. A força do líder carismático está na influência sobre os liderados, levando-os a um maior entusiasmo e motivação no ambiente de trabalho, aumento da produtividade, e desenvolvimento dos esforços em direção às missões estabelecidas.

Para Weber (1968, apud Conger e Kanungo, 1994), o líder carismático é aquele que tem “força para mudar e inovar a sociedade” (p.440)

Carvel e Maximiano (apud Villas Boas, 1995) dividem a hierarquia organizacional da seguinte forma:

- a) alta administração, à qual compete administrar a organização como um todo e que pode abranger: conselho de administração (proprietário, empresários ou acionistas), executivo principal (presidente ou diretor geral) e executivos imediatos (diretores, assessores principais). De modo geral os integrantes deste nível são chamados de executivos;
- b) média gerência: são os líderes intermediários que transformam os objetivos em resultados. Estão abaixo da alta administração, mas são mais especializados que os primeiros.
- c) supervisão de primeira linha: são os líderes próximos do trabalho operacional, na base da hierarquia. Abaixo deles estão os indivíduos com atribuições e tarefas operacionais, como o pessoal técnico, administrativo ou de produção.

Líder, gerente, administrador, empresário são, segundo Farey (1993), termos designados para o mesmo papel, ou seja daquele que dirige, coordena um grupo, sejam as tarefas, sejam as pessoas, orienta metas e estratégias, atua eficazmente na direção da produtividade, na solução de problemas, levando em conta em suas decisões os sentimentos dos liderados, as crenças, os motivos, os talentos, promovendo mudanças com vistas ao futuro, à inovação e ao crescimento. O termo líder tem sido estendido para abranger quase todos os que detêm poder e autoridade organizacional.

No caso deste estudo, os pesquisados se situam na alta administração e são vistos pelos integrantes da organização como pessoas que tomam decisões, administram tempo e prioridades, trabalham sob pressão, estabelecem metas, objetivos, prazos, pessoas a serem envolvidas nos projetos de pesquisas. Também as acompanham, incentivando equipes na busca por resultados. Para isto, é fundamental que eles ganhem a confiança e o comprometimento de todos, e não se limitem a apenas controlar os subordinados.

Esta organização, por ser voltada ao desenvolvimento de tecnologias não pode omitir-se quanto ao seu papel e ação em relação ao mercado globalizado, devendo estar apta à competitividade, aberta a dois conceitos atuais de administração que são: a) a necessidade de formar parcerias internamente (Freitas, 1994), ou seja o líder é parte da equipe, participa do planejamento e das ações em conjunto com seus colaboradores, e b) a prática da administração participativa (ibidem) que como o conceito anterior, visa à integração do trabalhador na consecução das metas da organização desde que devidamente motivado para tal.

Observa-se que ocupar cargo de liderança em organizações é algo que proporciona ao indivíduo satisfação e status, além das vantagens econômicas, e de um extenso plano de benefícios, porém em muitos casos busca-se esse posto de trabalho mesmo que as compensações financeiras não sejam tão altas, o que faz supor que há recompensa pessoal além da material. Outro aspecto que leva as pessoas a buscarem este cargo é a crença de que poderão realizar a tarefa, principalmente se tiverem apoio do grupo, e finalmente o indivíduo crê possuir qualidades necessárias para liderar. Portanto, para assumir o papel de líder é importante que o indivíduo possua domínio da função, controle e aceitação do grupo (Fidler, 1981).

Acredita-se que o grande desafio das organizações contemporâneas está no desenvolvimento de lideranças comprometidas com a qualidade e o atendimento ao cliente. Os líderes nem sempre nascem feitos e precisam ser moldados, daí a importância do treinamento de líderes que além de ajudar na formação, permita o aperfeiçoamento das capacidades inerentes à função do líder, como encontramos em Adair (1992): a capacidade para planejar, a facilidade para explicar os objetivos e tarefas ao grupo, saber controlar o andamento do processo e avaliar os resultados.

Para que o líder consiga realizar estas funções ele precisa ter qualidades que podem ser de caráter inato, serem treinadas ou ainda adquiridas com a experiência de vida.



Essas qualidades esperadas nos líderes variam entre autores, e a citação de alguns deles se faz necessária para a melhor compreensão da amplitude desse posto de trabalho.

Farnsworth (1976) enfatiza a importância do indivíduo comunicativo, claro em suas verbalizações, confiável, respeitoso e respeitado, consistente e predizível em seus métodos de trabalho para com os colaboradores; deve ter iniciativa e saber tomar decisões com prestreza e bom senso; deve acima de tudo ser acessível aos colaboradores, investindo mais tempo no relacionamento interpessoal. Outra característica que o autor cita é a delegação, pois hoje o chefe deve ocupar-se de tarefas mais complexas principalmente planejamento, e ter tempo disponível para isso, evitando centralizar as demais tarefas, o que o torna sempre muito ocupado, sem tempo para o contato. Com esta atitude percebe-se que o líder prepara seus colaboradores para maiores responsabilidades e mostra que ele confia em sua equipe.

Peter Drucker (apud Farnsworth 1976, p. 75) cita como qualidade do líder a capacidade de programar seu trabalho, anotar seus planos e deixar de lado trivialidades e o frequente “combate a incêndios”, o que o “impede de pensar claramente, planejar eficazmente ou funcionar como um competente líder do seu grupo”.

Fiedler (1981) fala da importância do líder traduzir sua autoridade em termos de produtividade, que pode ser entendida como o líder que coloca seu poder a serviço do grupo como forma de atingir objetivos organizacionais.

Para Stogdill (apud Fiedler, 1981) uma pessoa se torna líder “graças ao padrão de características pessoais, atividades e objetivos de seus liderados” (p.21) o que faz supor que o grupo elege como seu líder aquele indivíduo que tenha padrões de comportamento, coerentes com o padrão de características dos liderados. O autor especifica estas características como sendo principalmente inteligência, sociabilidade, iniciativa e responsabilidade. No entanto, o fato do indivíduo possuir estas características e ser eleito pelo grupo, não indica que ele será um líder competente, ou ainda ele poderá ser eficiente numa tarefa, e ineficiente em outra. Formas de se garantir uma liderança mais eficaz seria o desenvolvimento de programas de seleção, treinamento e motivação de lideranças nas organizações.

Adair (1992) aponta como qualidades do líder a integridade, o entusiasmo e o calor humano, definidos como elementos que contagiam a equipe, pois implicam em controle emocional, firmeza e justiça, além do conhecimento técnico e profissional.

Fulton (1995) indica algumas sugestões para a administração com sucesso como: capacidade para resolver conflitos internos ao departamento, ser leal e fazer bem o trabalho, o que contribui para vencer a competitividade interna; também cita o entusiasmo e fala em energia positiva para a ascensão. O líder deve ser eficiente e para isto, segundo o autor, é importante o aperfeiçoamento técnico (participar de cursos, simpósios sobre gerenciamento, etc), ser responsável, ter auto-controle, auto-disciplina, bom relacionamento com a equipe, saber elogiá-la, adverti-la quando necessário, conhecendo assim melhor as pessoas e ter um diálogo mais aberto com elas. Saber treinar seu pessoal, encorajando-o a atualizar-se profissionalmente e tornar-se apto para novas responsabilidades.

Nas pesquisas de Anderson (1993) é encontrado um estudo das diferenças culturais em miscigenação nas companhias que transferem pessoas de um país para outro, promovendo, conseqüentemente, uma mistura de culturas nessas organizações. Os resultados mostram que nos países escandinavos as qualidades buscadas nos executivos são: habilidades interpessoais, como cooperação, extroversão, motivação de equipe, iniciativa, comunicação e orientação de resultados, ficando nos últimos patamares características como flexibilidade, precisão e dinamismo. Estas últimas características surgem em primeiro lugar na Grã Bretanha e na França, o que indica claras diferenças culturais além das qualidades requeridas para um bom líder. Pode-se dizer que nas Américas as qualidades buscadas nos líderes reúnem todas as citadas.

No Brasil, Franco (1998) afirma que liderar é um desafio que está deixando de ser um atributo de experiência, de inteligência e de competência técnica para ser um atributo do ser humano, portanto mais voltado para os aspectos subjetivos e relacionais do homem. Também neste aspecto concorda um outro pesquisador brasileiro, Meiler (1998), especialista em recursos humanos, que qualifica o líder como um “guerreiro” (p.16) que deve valorizar muito mais os sentimentos do que o intelecto e a técnica, o saber gerenciar as próprias emoções e daqueles com quem interage, e ter conhecimentos e domínios em administração, finanças, recursos humanos e marketing. Para o autor, os líderes têm que ter capacidade para ouvir, negociar, traçar estratégias e exercer influência sobre os outros, atuando como mentores, instrutores, conselheiros, aliados, guardiães e amigos. O líder ou guerreiro, para Meiler, deve ser “aberto às mudanças, saber correr riscos, e ser persistente em relação aos objetivos, aumentar seus espaços na organização, através da negociação e da firmeza em seus propósitos e ações” (p.17).

Margerison e Mc Cann (1998) realizaram pesquisas com executivos do Reino Unido, EUA, Austrália e Ásia, em empresas que têm unidades também aqui no Brasil, e afirmam em seus estudos que a gerência eficaz é vista como sendo formada por líderes capazes de manter a equipe unida, impelindo-a na direção das metas estabelecidas. Os líderes não atuam a nível de cumprir tarefas, mas de coordenar e integrar o trabalhos dos outros. Assim, os gerentes devem buscar o desenvolvimento da equipe, mas muitas vezes não têm oportunidade de escolher os membros de sua equipe e têm de se arranjar com as aptidões, capacidades e habilidades já existentes. Para chegar aos objetivos, os líderes devem procurar então, capacitar as pessoas, encorajando a criatividade, mas muitas vezes deverão trocar elementos do grupo por outros mais adequados àquele procedimento. Para os autores citados acima, os líderes devem ainda organizar as tarefas, distribuí-las e delegá-las de acordo com as habilidades de cada um do grupo, para isso ele deve avaliar seus liderados para saber o quanto esperar de cada um – delegar permite-lhe ocupar-se com outras tarefas importantes.

Hoje os títulos de gerente têm sido substituídos nas organizações por termos como líder de equipe, coordenador de projeto, sócio principal, ou facilitador (Handy, apud Drucker, 1996). Segundo Frances Hesselbein, presidente da Fundação Peter Drucker, o líder do próximo milênio será focado em “como ser” (Drucker 1996, p. 138) ou seja, nas suas características para desenvolver qualidade, caráter, valores, princípios e coragem, a partir de suas palavras, condutas e relacionamentos. Para isso a organização deixará de ter uma estrutura hierarquizada e passará a constituir um sistema circular, flexível e fluido em sua distribuição. O líder mobilizará as pessoas em torno da missão da organização, o que gerará uma energia transformadora no ambiente de trabalho, tornando-o um lugar onde os trabalhadores possam encontrar e expressar o sentido de seus trabalhos. Mas, para que isto ocorra, deverá estar mais presente a lealdade dos trabalhadores com a corporação e a correspondente lealdade das corporações para com a força de trabalho. A previsão desses eventos, a partir do que se tem observado no contato com as empresas, ainda é sensivelmente negativa neste aspecto, o que só poderá ser modificado quando se tiver uma visão mais positiva do trabalho, dos líderes e da relação capital-trabalho, e quando as organizações implementarem seus programas econômicos e sociais.

Peter Drucker (1996) cientista social dos mais influentes na atualidade, qualifica o líder do futuro como um indivíduo de ego elevado, com capacidade para pensar estrategicamente, com orientação para o futuro, e voltado para os princípios fundamentais do comportamento humano. Será astuto, sabendo empregar o poder para a eficiência, mas

empático, colocando-se no lugar dos outros com quem se relaciona. Continuará variando quanto aos estilos atuais de liderança: autoritário, democrático, paternalista, conselheiro, voltado para a equipe, porém deverá gerenciar desafios maiores decorrentes das tensões entre os avanços tecnológicos e as necessidades das pessoas. As corporações precisarão dedicar mais atenção às questões sociais e de proteção ao meio ambiente do planeta, e os líderes deverão adaptar seus papéis a estas exigências. Na realidade, tudo isto já vem ocorrendo em nosso milênio, apenas terão suas ações mais efetivas a partir da implementação das mudanças sócio-culturais em curso.

Cuschnir (1998) desenvolveu um estudo com executivos, utilizando atividades grupais e questionários, onde eles relatavam suas experiências emocionais, e as dificuldades que encontravam seja no âmbito familiar seja no profissional. O resultado do estudo leva à idéia de que os executivos são como “super-homens”, ou sejam, devem ser fortes, brilhantes, seguros, e sem ter espaço para suas expressões emocionais, o que acaba por ocasionar-lhes muitas vezes, **stress**, doenças psicossomáticas, e a queda da produtividade e da qualidade nas relações interpessoais. Seria importante, segundo o autor, que se investisse em programas de bem estar do homem trabalhador, em saúde emocional e física, tal como existe em outros países até a nível governamental, como é o caso do Canadá.

Bennis (apud Bergamini 1994, p.110) diferencia gerentes de líderes, como a seguir:

- o gerente administra, o líder inova.
- o gerente é uma cópia, o líder é original.
- o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas, o líder focaliza-se nas pessoas;
- o gerente apoia-se no controle, o líder inspira confiança;
- o gerente tem uma visão a curto prazo, o líder tem uma perspectiva a longo prazo;
- o gerente pergunta quando e como, o líder pergunta o quê e por quê;
- o gerente tem os olhos nos limites, o líder tem seus olhos no horizonte;
- o gerente limita, o líder dá origem;
- o gerente aceita o status quo, o líder o desafia;
- o gerente é o clássico bom soldado, o líder é a sua própria pessoa;
- o gerente faz certo as coisas, o líder faz a coisa certa .

Essas diferenças têm sido observadas e estudadas por vários autores, e sua caracterização tem sido a base para se estabelecer os padrões de eficácia nas organizações.

O poder do líder origina-se da sua própria ação junto às pessoas. Portanto, este poder do líder é anterior à formalização de sua nomeação para o cargo de chefia. Para Bergamini (1994) os reais detentores de poder são aqueles eleitos pelos próprios subordinados, os que possuem uma liderança natural, e os que têm maiores oportunidades de operar mudanças no interior das suas organizações. Não se pode deixar de citar que muitos subordinados influenciam na atuações de seus líderes, e as conseqüências podem ser positivas ou não para a organização.

Em relação à atuação dos líderes no desenvolvimento de equipes de trabalho podemos citar alguns estudos não só no exterior, como também no Brasil, como os que seguem.

As pesquisas de Margerison e Mc Cann (1996) pelo Institute of Team Management Studies nos EUA e Austrália, apontam para a existência de 9 fatores que contribuem para o sucesso de equipes de trabalho:

- capacidade de aconselhamento – colher e relatar dados obtidos;
- inovação – criar e experimentar idéias novas;
- promoção – explorar e apresentar oportunidades;
- desenvolvimento – avaliar e testar a aplicabilidade de novos conceitos;
- organização – estabelecer e implementar maneiras de fazer o trabalho;
- inspeção – controlar e monitorar os sistemas de trabalho;
- manutenção – manter e proteger padrões e processos;
- união – coordenar e integrar o trabalho de outros.

Pode-se compreender então, quão complexo é liderar e que o líder é uma pessoa que deve reunir muitas qualidades, coerentes com suas funções, que deve estar sempre em busca de aprimoramento pessoal e profissional, rever seus próprios valores afim de colocá-los em sintonia com seu grupo, ser um indivíduo íntegro, confiável, com visão empresarial global, iniciativa e muito dinamismo, sem esquecer-se de que deve estar sempre próximo de seus liderados, formando com eles uma equipe coesa e produtiva, de acordo com as exigências do mercado.

O que se observa na prática é que caso este líder não atenda a essas qualificações, ele poderá enfrentar conflitos frente ao grupo de trabalho e ter dificuldades para atingir o desempenho e os resultados esperados pela organização. Nos liderados pode-se perceber a insatisfação de estar naquele grupo, e em conseqüência a baixa produtividade.

### 2.3 - Pesquisas brasileiras com executivos

Villas Boas (1995), em sua dissertação de mestrado, realizou um estudo de caso no setor bancário, mais precisamente no processo de desenvolvimento gerencial, identificando os aspectos favoráveis ou não dos programas de treinamento gerenciais. Teve como sujeitos indivíduos em postos de gerência em três bancos pesquisados e os definiu como possuidores de qualidades gerenciais tais como: espírito de inovação, ética, capacidade para delegar poderes em decisões difíceis, conhecimentos de recursos humanos, finanças, vendas e contabilidade, ser bom estrategista, ter boa comunicação com liderados, dar ênfase ao treinamento de pessoal e às questões humanas além das técnicas.

Os resultados dessa pesquisa apontaram para os pontos favoráveis do treinamento gerencial: preparo técnico do treinador, aplicabilidade do programa na realidade, desenvolvimento contínuo de habilidades comportamentais, cultura organizacional favorável ao investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas (Villas Boas, 1995, p. 413). A metodologia, por sua vez, deve possibilitar aos gerentes visualizarem suas reações frente às situações diversas do trabalho, através da simulação dessas, facilitando a auto reflexão e a mudança comportamental. Como desfavoráveis aponta: descontinuidade dos programas de treinamento, dificuldades para vencer a resistência e obstáculos à participação gerencial em treinamentos, impossibilidade do setor de Recursos Humanos dar atendimento imediato às demandas das diversas áreas. Sobre o setor de Recursos Humanos, a pesquisadora enfatiza seu papel atuante dentro das organizações e no desenvolvimento de ações de treinamento eficazes para o desenvolvimento de líderes e do pessoal em geral, contribuindo para a realização das missões organizacionais.

Para se chegar a esse perfil, o treinamento de recursos humanos tem contribuído muito mas, segundo a autora, o profissional de treinamento tem que ter alguns cuidados para garantir os resultados, e há também alguns fatos que podem ocorrer reduzindo o grau de contribuição efetiva do treinamento de pessoal. Exemplo disso são as próprias barreiras comportamentais para implantação de programas de gestão de Recursos Humanos como enfatiza Coda (1997), pesquisador do comportamento organizacional.

Figueiredo (1997), em sua dissertação de mestrado desenvolvida na PUC-SP,

estudou as condições de reinserção no mercado de trabalho de diretores e gerentes, chamados executivos, que por motivos diversos haviam deixado suas funções e buscavam uma nova colocação. Seu estudo contribui para o presente trabalho na medida em que coloca a importância do “desenvolvimento dos talentos gerenciais frente aos desafios do mercado competitivo, contribuindo para o aprimoramento da performance gerencial” (p.3).

Alguns pontos levantados por esse pesquisador são importantes para facilitar a compreensão quanto aos comportamentos e competências dos executivos, esperados no momento atual para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional:

- a necessidade do executivo auto analisar suas habilidades e competências e compatibilizá-las com as exigências atuais.
- o mercado busca executivos que tenham capacidade de liderança, iniciativa, visão de oportunidade, capacidade empreendedora, criadora, e de perceber suas inabilidades buscando reduzir seus pontos fracos.
- os executivos devem desenvolver o auto controle, a responsabilidade e a facilidade para relacionar –se e despertar confiança em seus pares nos postos de trabalho que ocupam.
- a necessidade do executivo realmente interessar-se por aquilo que faz, o que ajuda na realização profissional.

Para Figueiredo, habilidade significa “conhecimentos técnicos” e competência refere-se às “qualidades inatas do indivíduo: capacidade para assumir riscos, a ousadia, o ser visionário” (p.42); não basta apenas ser um bom técnico, conhecer línguas e informática, raciocinar estrategicamente, mas saber “dispor os diversos setores da organização de maneira a funcionar harmonicamente como estrutura organizada” (p.44) e saber lidar com valores, planejar, inovar, adaptar-se às diversas situações buscando resultados, ter desembaraço e desenvolvimento pessoal. Nesse aspecto, o autor enfatiza que o executivo tenha “características emocionais estáveis, mostrando estabilidade pessoal, como também um elevado grau de auto- conhecimento para que se conscientize de seu próprio valor (...) mantenha-se treinado e profissionalmente atualizado” (ps. 52 e 53).

Com relação ao raciocinar estrategicamente, significa que o executivo deve ser capaz de avaliar o mercado, as oportunidades e as ameaças aos negócios da empresa, sabendo dispor suas forças e proteger os pontos vulneráveis da organização de maneira a garantir o sucesso da sua missão.

Um fator que muitas vezes limita o alcance de resultados é a desmotivação do executivo naquilo que faz, sendo importante haver flexibilidade para mudar seja de trabalho, ou mudar a si mesmo, buscando novas formações e/ profissões.

Figueiredo conclui muito bem quando afirma que a busca atualmente é por executivos perfeitos, como “super – homens” (p.73), que trabalhem por resultados, que sejam verdadeiros líderes; alguns conseguem vencer as etapas do desenvolvimento profissional e os obstáculos e chegar lá; outros por sua própria natureza, ou barreiras diversas ficarão pelo meio do caminho, ou serão destituídos de seus postos.

Licht (1994), em sua tese de doutorado em Psicologia Social e do Trabalho desenvolvida na USP, elencou as características psicológicas exigidas na composição de um quadro de executivos de uma metalúrgica brasileira de grande porte. É importante a sua afirmação de que a “administração tradicional de características centralizadoras, autoritárias, diretivas, de rigidez hierárquica e comunicação formal está cedendo lugar a uma prática administrativa mais participativa, em que expressões como descentralização, delegação, confiança, transparência, inovação, criatividade, comunicação direta, negociação, envolvimento, comprometimento, parcerias, e inúmeras outras tornam-se palavras – chave” (p.14). Isso está coerente com tudo o que se pôde reunir de material bibliográfico aqui exposto, sobre as organizações, sua administração e características de seus líderes.

Nesse ponto percebe-se a ênfase dada pelos diversos estudiosos no desenvolvimento dos potenciais dos líderes: um desafio que as organizações devem encarar em prol da realização de suas missões. Para isso podem contar com a implementação de programas de treinamento internos e personalizados de educação de executivos com o fim de favorecer a liderança nos ambientes de tensão e de mudanças rápidas em que atuam. Os treinamentos, diante desse contexto, devem ser contínuos, atualizados em termos de estratégias e conteúdos, em conformidade com os padrões exigidos dos líderes, voltados para as questões subjetivas da liderança e não apenas técnicas e quantitativas. Isso permite ao líder promover uma auto-avaliação sobre seus papéis, e elaborar um plano de auto-desenvolvimento para suprimir lacunas do desenvolvimento, sendo o papel do setor de Recursos Humanos fundamental para a realização da eficácia gerencial.



## **Capítulo 2**

### **A PESQUISA EM AÇÃO**

#### **Sujeitos**

Colaboraram com este estudo, três pesquisadores - executivos de uma empresa pública de pesquisa científica - tecnológica, com formação em nível de pós-graduação em suas áreas de atuação profissional. Foram escolhidos somente três sujeitos, pois este estudo se caracteriza como um Estudo de Caso de uma organização específica, e os sujeitos pesquisados ocupam os cargos máximos na empresa, não havendo cargos em nível gerencial.

O fato de ser um “Pesquisador Executivo” nessa Empresa é indicativo de pessoas possuidoras de alto nível intelectual, pois são profissionais que ocupam cargos cujo perfil exige bom nível de formação acadêmica e profissional, e somente pessoas “com talentos fortes” (usando-se o discurso organizacional) chegam a esse posto de trabalho.

São Executivos, pois exercem cargos de liderança máxima na unidade organizacional, ocupando-se de atividades como planejamento organizacional, pesquisa e administração de processos e pessoas. Detêm poder de decisão em suas atribuições organizacionais e, em consequência disso, estão submetidos a fortes exigências empresariais.

São Pesquisadores, com titulação acadêmica, pois essa é uma exigência nessa organização que desenvolve projetos de tecnologia, produtos e serviços, sendo esperada uma

experiência com pesquisa, pois irão lidar com ela durante toda a gestão ainda que indiretamente, acompanhando os estudos científicos realizados pela unidade.

Nessa organização, especificamente, os líderes recebem a nomenclatura de Chefes, o que corresponderia aos cargos de Diretores em outras instituições congêneres. Isso se deve ao fato da nomenclatura de Diretor ser reservada para a unidade matriz, localizada em outro estado, onde as pessoas que ocupam esses cargos lideram todas as unidades que compõem o conglomerado, onde estão os Chefes. Para este estudo foram escolhidos os três cargos mais altos da unidade, correspondentes a Diretor Geral, Diretor Científico/Técnico, e Diretor Administrativo.

O alcance do posto de Diretor Geral vem como consequência de um processo de aprimoramento educacional e profissional, e a promoção para o cargo se dá através de um processo seletivo, que consta de análise do currículo do candidato, análise da experiência de gestão em P&D e, por fim, entrevistas na sede da empresa com seu atual presidente, e um comitê de seleção por ele determinado, formado por pessoas que exercem cargos de direção. Aquele candidato que reunir as melhores condições para o exercício do cargo será o indicado. Os demais Diretores são escolhidos pelo Diretor Geral que procede a uma seleção dos candidatos, remetendo os resultados à aprovação do Presidente da empresa, que os nomeia.

Cabe ao Diretor Geral planejar, orientar, acompanhar e avaliar as atividades técnicas e administrativas da unidade, praticando todos os atos inerentes à respectiva gestão, no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais.

À Diretoria Técnica cabe planejar, orientar, coordenar, controlar, acompanhar e avaliar os projetos de pesquisa e desenvolvimento da unidade, bem como participar do processo de seleção e especificação das demandas para elaboração dos projetos. Coordena também as ações do setor de comunicações, do setor de recursos computacionais e de apoio técnico.

A Diretoria Administrativa incumbe-se de planejar, controlar e acompanhar a execução de projetos e/ou sub-projetos; identificar e priorizar as demandas da infra-estrutura, produtos e serviços de apoio aos projetos; participar do processo de captação de recursos externos e coordenar as ações dos setores de Orçamento, Contabilidade, Finanças, Recursos Humanos, Patrimônio e Material e Serviços Gerais.

### **Ambiente e Material**

Os dados básicos para a realização do presente estudo foram colhidos em depoimentos individuais realizados na própria organização, em instalações adequadas à manutenção da natureza confidencial das informações fornecidas pelos depoentes, garantindo-lhes o anonimato.

Com o auxílio de equipamento de gravação magnética, autorizado pelos depoentes, as entrevistas foram registradas e, posteriormente, transcritas para serem submetidas às análises previstas.

### **Método e Procedimentos**

O primeiro passo foi o estabelecimento de contatos com os sujeitos potenciais da pesquisa para que pudessem ter conhecimento a respeito da natureza do estudo, seus objetivos e a proposta da pesquisadora quanto à participação de cada um. Após ter sido constatada a receptividade quanto à participação dos sujeitos nesta pesquisa, foi firmada uma autorização, contendo os principais pontos do compromisso assumido pela pesquisadora e cada um dos colaboradores (Anexo 1). Em seguida as entrevistas foram agendadas com cada um deles.

A entrevista com cada sujeito foi iniciada com a proposição pela entrevistadora da seguinte pergunta, de natureza disparadora :

\_\_\_\_\_ “Em termos pessoais, como você descreveria seu desenvolvimento profissional ? ”

Obtida a resposta à primeira pergunta, uma segunda pergunta era formulada, nos seguintes termos:

\_\_\_\_\_ “Que fatores você julga terem facilitado seu desenvolvimento profissional ? E que fatores dificultaram ? ”;

Em seqüência à resposta dada, uma terceira e última pergunta era então formulada:

\_\_\_\_\_ “Como é para você, chefiar pessoas?”.

É importante ressaltar que nas entrevistas os sujeitos foram deixados com total

liberdade para abordarem em suas respostas o que consideravam de maior importância. Assim, relataram suas vivências, sem interferência da entrevistadora que, somente quando necessário, solicitava algum esclarecimento complementar.

Após a transcrição da linguagem verbal para a escrita e a textualização de cada entrevista, a autora promoveu um novo encontro com cada sujeito da pesquisa. Nessa oportunidade era dada ciência do conteúdo do depoimento transcrito e, se consideradas necessárias, feitas as alterações no texto pelo próprio entrevistado.

A duração média das entrevistas com Marcos e com Luiza foi de 20 minutos, enquanto com Jorge esse tempo chegou a 70 minutos.

## **Análise dos Resultados**

A análise dos depoimentos coletados junto aos sujeitos da pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira etapa constou da composição do depoimento, enquanto na segunda foi realizada a análise fenomenológica da vivência.

### **a) Composição do depoimento:**

O conteúdo das entrevistas após transcrição literal da linguagem oral para a escrita, encontra-se no Anexo 2.

De acordo com Meihy (1991) a textualização “é um estágio mais graduado na feitura de um texto de estória oral. Consta dessa tarefa a reorganização do discurso, obedecendo à estruturação requerida para um texto escrito. Faz parte do momento da textualização a rearticulação da entrevista de maneira a fazê-la compreensível, literariamente agradável. Nesta fase anula-se a voz do entrevistador e passa-se à supressão das perguntas e sua incorporação no discurso do depoente” (p.30). O texto assim elaborado consta do item “Conversando com líderes”.

### **b) Análise fenomenológica dos depoimentos:**

O trabalho de análise teve como ponto de partida os depoimentos dos sujeitos, após transcritos e textualizados.

A análise fenomenológica baseou-se na metodologia proposta por Giorgi (1985), dividida nas seguintes etapas:

1) - Leitura do todo para se chegar ao sentido geral da vivência – nesta etapa entra-se em contato com o todo da entrevista, lendo-a e relendo-a várias vezes para que se possa obter a visão geral da experiência vivida.

2) - Divisão em unidades de significado – tendo a visão do todo, a pesquisadora destaca os pontos importantes, e que são coerentes com o objeto da pesquisa. Corresponde à divisão do texto em parágrafos.

3) - Transformação da linguagem cotidiana do sujeito em linguagem psicológica – em seguida à divisão da transcrição textualizada em unidades de significados, foi feita a compreensão psicológica (C.P.) do pesquisador, ou seja, a transformação da linguagem cotidiana dos sujeitos para uma linguagem psicológica. Nesse ponto se fez uso de outro tipo de letra gráfica, para melhor visualização e entendimento por parte do leitor;

4) - Síntese de todas as unidades de significado – consiste na síntese geral, que é o resultado efetivo da pesquisa, adquirida a partir da comparação das sínteses específicas de cada sujeito.

## **Conversando com Líderes**

A seguir serão apresentadas as três entrevistas realizadas com os líderes, já textualizadas e divididas em unidades de significado. As entrevistas na íntegra, encontram-se nos Anexos. Após cada unidade de significado são apresentadas as compreensões psicológicas correspondentes. A seguir, são incluídas a Síntese Específica de cada sujeito e ao final a Síntese Geral, que corresponde à estrutura do vivido.

### **Depoimento de Marcos**

Cargo: Diretor Geral da Unidade de Campinas

Idade: 45 anos

O desenvolvimento profissional se deu basicamente de uma maneira, digamos vinculada com o desenvolvimento acadêmico. Não tem nenhuma tradição que justifique a escolha dos caminhos que escolhi. Acho que é uma questão de reconhecimento de uma habilidade que se tem que as pessoas incentivam e que em função desse incentivo, se vai perseguindo aquele caminho no qual parece que se dá bem.

Eu entrei na faculdade para fazer Física na verdade, e acabei fazendo Matemática e Física. Nesse período eu fui convidado para ser monitor de computação, o primeiro contato com computação que eu tive, então acho que é um sintoma de que houve uma identificação muito grande com essa área da computação na época da faculdade ainda. Em função desse tipo de trabalho que tive, auxiliando pessoas a usar computador, fui

convidado para entrar para a empresa quando acabei a graduação. Naquela época se podia entrar na empresa pública sem fazer concurso e na empresa trabalhei sempre ligado a esta área. Eu fiz o mestrado paralelamente com o trabalho na empresa.

Nessa época saí da empresa porque recebi um convite de uma pessoa que fez Mestrado comigo para trabalhar numa escola em Joinville, onde fiquei 6 meses, não me adaptei e recebi um convite para voltar para a empresa novamente. Voltando para ela tive oportunidade de sair para o Doutorado. Quando voltei do Doutorado me envolvi com um projeto em que vinha um grupo de Brasília para cá. Um projeto de fábrica de software. Nesse grupo eu tinha uma certa liderança técnica e quando o grupo foi para o exterior eu fui como responsável pelo grupo, líder do grupo; voltando permanecemos no projeto, e depois por questões digamos de política de condição do projeto, saí da empresa novamente, que é uma coisa engraçada: saí duas vezes da mesma empresa para depois voltar (ri).

C.P: A carreira não foi previamente programada, atendendo às circunstâncias de momento, delineando-se a partir de certas aptidões pessoais, do incentivo de colegas e das oportunidades. Marcos retoma sua trajetória profissional, de como assumiu a liderança de um grupo, a princípio por razões técnicas, e depois como responsável numa viagem ao exterior. O seu desenvolvimento profissional foi aleatório e ele se diverte ao lembrar esta evolução, que regida por motivações circunstanciais, permitiu sair e voltar para a mesma empresa sem problemas com isso.

Saí da empresa, cuidei da minha vida por conta própria, fui digamos empresário, isolado, trabalhando em desenvolvimento de sistema; adquiri uma experiência muito interessante nesse aspecto de relacionamento com clientes, com desenvolvimento de software para um outro tipo de coisa que eu nunca tinha sido treinado. Quando um desses contratos maiores que eu tinha estava fechando, tive oportunidade de voltar para empresa através do concurso que ela estava fazendo. Também acho que foi uma coisa que aconteceu na hora certa. Naquela época em que entrei, a empresa estava um pouco desfacelada de liderança técnica tanto é que seis meses após eu ter retornado, quer dizer, eu tinha um bom relacionamento na casa, e fui convidado para assumir a Diretoria Técnica do Centro. Passei um ano como Diretor Técnico, a presidência resolveu trocar a Diretoria Geral da unidade, convidou-me para substituir o Geral naquele instante, enquanto eu fazia o processo de seleção



de Diretor que é um concurso público aberto, a que eu, naturalmente, me candidatei porque já estava exercendo essa situação de chefia. Recentemente, recebi a comunicação de que fui reconduzido por mais dois anos (ri). Do ponto de vista de descrever o desenvolvimento profissional, eu considero a formação e o encadeamento de trabalho.

C.P.: Apesar de seguir os rumos que lhe foram oferecidos, ele resolveu aceitar as oportunidades, aproveitando-as em termos profissionais, e hoje é um indivíduo respeitado. Vê-se como uma pessoa competente. Expõe sua facilidade em assumir cargos de liderança, tanto por competência técnica como devido aos bons relacionamentos com as pessoas da empresa. Considera que seu talento profissional foi utilizado em momentos de dificuldade da empresa, e que ele procurou cumprir seus deveres de forma a ajudar a empresa, da melhor forma possível.

Bom, eu acho que tem a ver um pouco com certas habilidades que diria até inatas, de estar trabalhando numa coisa que gosto de trabalhar. Uma coisa ajuda a outra. Do ponto de vista facilitador, acho que tem uma característica que me julgo possuidor, pode não ser verdadeira, evidentemente, mas tem algo a ver com certa integridade profissional, uma certa seriedade até decorrente do próprio interesse que tenho nas coisas, então acho que facilita bastante meu desenvolvimento. Nunca estive me vendo trabalhando numa coisa que fosse absolutamente desagradável para mim. Quando é desagradável para você, você procura fazer de uma forma que seja boa porque o agrada.

C.P.: Considera que certas características suas inatas, tais como seriedade e integridade, aliadas ao fato de trabalhar em algo com o qual se identifica, permitiram-lhe evoluir profissionalmente e sente satisfação em relação a isso. Quando tem que trabalhar em algo que lhe é desagradável, procura fazer de uma forma diferente, para que possa sentir-se mais confortável. Não se imagina trabalhando em algo totalmente em desacordo com suas características e interesses.

Os fatores que dificultaram o meu desenvolvimento profissional acho que já teria a ver com traços de personalidade. Talvez um excesso de rigor, uma expectativa em relação aos comportamentos. Algo mais ligado com, digamos uma não pouca habilidade, mas

poderia ter desenvolvido uma habilidade maior para montar grupos, para trabalhar com grupos, quer dizer uma coisa tem a ver com outra. Pelo fato de ser muito exigente num certo tipo de coisas, acaba dificultando a montagem de grupos. Não sei se dificultaram, mas sem dúvida nenhuma poderia ter feito mais.

C.P.: Quanto às dificuldades, sente que não tem muita facilidade para lidar com grupos de pessoas. Acredita que poderia ter uma habilidade maior nesse aspecto. Enfatiza seu alto grau de exigência em relação ao desempenho dos subordinados, característica que para ele não está muito clara, se dificultou ou não o trabalho com grupos, mas ressentido-se desta falta de habilidade.

Não é desconfortável não. Eu acho que é um pouco frustrante em função da outra coisa que eu mencionei anteriormente. Às vezes, é claro, não é sempre, mas é que se for falar das coisas mais presentes ultimamente, é frustrante no sentido de que as pessoas não correspondem muito com o que você espera que ocorra. Poderia citar casos, exemplos, mas não é o caso. Mas também como disse não é desconfortável, quer dizer é muito gratificante quando tem aquela relação que você acha quem é da coisa mesmo. Eu acredito que é possível, que se pode fazer melhor em cada um dos casos, mas nem sempre é possível ter paciência para cuidar de tudo, tratando permanentemente com crianças que têm que ser aduladas a todo instante. Então esse é um aspecto negativo. Talvez se dedicasse mais a fazer isso seria mais fácil, mas também tem um limite nas coisas, que se vê até onde dá para ir, até onde não dá, tem toda a pressão, que você não pode dedicar o tempo só a isso.

Então do ponto de vista pessoal chefiar pessoas não é desagradável. É muito gratificante em alguns aspectos, em alguns instantes, e é meio aborrecedor em outros também, como qualquer coisa.

C.P.: Para ele, chefiar pessoas tem uma dualidade: é positivo quando as pessoas caminham na direção que ele vê como ideal, que correspondem às suas expectativas e é negativo quando ocorre o contrário. Ele vê as pessoas do grupo se comportando como crianças que devem ser aduladas, e sente satisfação quando elas chegam onde ele queria que chegassem. Ao mesmo tempo que demonstra ter insatisfação em ter que lidar com pessoas que requerem orientação, sente orgulho

de ser aquele que as orienta. Como todo o resto, sente que chefiar tem um lado bom e outro mau.

O aspecto mais gratificante é quando se percebe que se indicou algum caminho que se acredita e a pessoa, às vezes, pode até não concordar inicialmente, mas depois ela trabalha naquela linha e produz um resultado que é fantástico. Ela mesma se surpreende com o resultado, ela não percebia que poderia fazer daquele jeito tão bom. Acho que isso é gratificante, quer dizer é um processo que tanto a pessoa quanto você cresce nesse processo. É o sabor do sucesso das coisas pequenas mesmo, não das grandes necessariamente, das pequenas coisas. Vamos fazer uma coisa que ninguém fez aqui. Vamos botar todas as informações relacionadas com a relação administrativa na rede para consulta. Ninguém faz. É difícil romper aquela barreira. Tem aquela resistência por insegurança, em aprender coisa nova para algumas pessoas; quando elas percebem que o que fizeram ficou interessante, isso é muito gratificante. Vai haver na empresa um projeto no qual as pessoas se envolvem também, e quando sai, todo mundo entende o grande sucesso. Isto é gratificante! É uma coisa que é difícil que as pessoas percebam. O fato de ser meio exigente com algumas coisas, etc. Mas quando elas pegam, percebem o resultado que se obtém com aquilo, acho gratificante.

C.P.: Expressa satisfação quando consegue que as pessoas sigam sua orientação na solução das situações, a partir de seus conhecimentos. Por outro lado, sente frustração quando elas se mostram resistentes às suas idéias. Sente-se gratificado quando as pessoas chegam onde ele previu que elas deveriam chegar, e quando elas se sentem felizes com o que produziram. Com isso, desculpa-se por ser exigente, em relação ao resultado final. Demonstra gratificação em liderar pessoas.

### **Síntese específica de Marcos**

Podemos estruturar o vivido por Marcos no seu desenvolvimento profissional, como uma experiência positiva, já que também se preocupou em realizar atividades coerentes com seu potencial intelectual, aptidões e principalmente interesses.

Mostra-se tranquilo em relação às escolhas profissionais que realizou ao longo de sua trajetória, muitas vezes demonstrando que a evolução acontecia aleatoriamente, sem que ele se esforçasse muito para isso, o que o faz sentir um certo orgulho pelo reconhecimento que tem recebido. Ao mesmo tempo, considera que sempre soube aproveitar as oportunidades quando surgiam, desde o tempo acadêmico até a posição que ocupa hoje.

Percebe-se como uma pessoa competente, que sabe reconhecer e valorizar suas habilidades e sentimentos e tornar-se respeitado pelos que o cercam, com potencial técnico e com talento também nos aspectos interpessoais. Considera-se sério e íntegro em suas ações, bastante compromissado com o que faz, procurando transformar as atribuições profissionais menos agradáveis em eventos mais gratificantes. Porém isto nem sempre é possível, então há situações em que se depara com dificuldades e muitas vezes se ressentido por não saber lidar com elas adequadamente. Uma dessas situações é o relacionamento com grupos, pois percebe-se como uma pessoa exigente e isto, se em alguns aspectos é algo que ajuda, em outros pode atrapalhar. Quando atinge os objetivos propostos através do grupo, sente-se fortalecido para continuar sendo rigoroso.

Considera que em sua formação não aprendeu a trabalhar em equipe e isto o torna inseguro, frente a este aspecto.

Chefiar pessoas é ambíguo para Marcos: gratificante quando as pessoas correspondem às suas expectativas, atingem os objetivos que ele havia previsto como

desejáveis, e quando consegue fazê-las caminhar com sucesso, e frustrante quando ocorre o contrário. A ambigüidade está presente também no fato de não gostar de adular funcionários, ter que orientá-los constantemente, mas ao mesmo tempo sente-se orgulhoso por estar à frente deles e poder ser o orientador.

De maneira geral, gosta de liderar e parece conseguir realizar suas atribuições com um bom nível de desempenho, havendo reconhecimento por parte da organização e das pessoas. Tem recebido provas de confiança como a expansão de seu mandato por mais dois anos.

Deixa transparecer uma característica que todo líder deve possuir que é a capacidade para entusiasmar seus liderados, motivando-os à tarefa.

**Depoimento de Jorge**

Cargo: Diretor Técnico

Idade: 42 anos

Bem, penso que em termos profissionais tem dois lados: o técnico e o gerencial. Técnico porque a minha atuação não foi como chefe de pessoal ou gerente de área, o tempo todo que estou na empresa Trabalhei em projeto de pesquisa, algumas vezes liderando alguns projetos, outras vezes como membro do projeto. Então quando eu passei para o cargo de chefia, perdi um pouco essa parte técnica, quer dizer do jeito que as coisas são, atualmente, não consigo desenvolver muito a parte técnica. Então eu acho que profissionalmente, em termos técnicos, adquiri muito mais conhecimento geral, mas não específico, quer dizer, na chefia, consegui ter uma visão realmente da unidade, ter uma visão de onde encaixar os projetos, o que falta, o que não falta, coisa que enquanto se está dentro de um projeto não se tem essa visão. Não se vê o todo, só aquele projeto no qual se está atuando. Então, acho que tecnicamente se perde no específico, na coisa bem específica, mas se ganha em termos globais, em termos de conhecimento de várias áreas, embora não em profundidade.

Em termos profissionais acho importante ter essa visão do todo, porque às vezes eu fico pensando: “Será que fui assim em certas atitudes? Será que agi assim quando eu era um membro do projeto?”. Sem ter responsabilidade com o todo da coisa. Então acho isso, profissionalmente é muito bom., você ter essa experiência de ver o todo, e poder conhecer várias áreas e ter contato com várias outras pessoas. Vamos supor, quando você é um líder de um projeto ou membro de um projeto, raramente você tem o contato externo das necessidades das outras unidades, da necessidade da própria unidade se mostrar lá fora. Então quando você é membro de projeto, você não tem essa noção. Acho que profissionalmente é muito

importante todo mundo ter essa visão. Infelizmente não dá para todo mundo, mas acho que as pessoas que puderem passar pelo cargo de chefia, acho que é interessante. E profissionalmente você cresce muito.

C.P.: Descreve sua trajetória profissional que foi de pesquisador, líder de projeto até chegar à Diretoria Técnica, refletindo sobre a gratificação em poder ter uma visão do todo da organização, quando se é chefe, que não ocorre quando se está envolvido somente em pesquisas. Jorge sente-se bem quando pode estar numa posição dentro da empresa que lhe permite fazer uma auto avaliação, rever suas atitudes, percebendo que chefiar é uma experiência que enriquece e traz maturidade profissional.

Agora, acho também que isso não pode ser eterno, acho que depende muito do pessoal, tem gente que gosta de ser líder, de ficar só nessa parte de gerência. Eu particularmente gosto da área de pesquisa, gosto de trabalhar na área de pesquisa; eu me envolvo com um projeto ou outro, fazendo uma coisa pequena aqui ou ali, mas não coisa com muito impacto, que é o que eu gostaria de fazer. Então, tecnicamente você fica um pouco frustrado, porque você fica mais preso às coisas de administração. Atividades que não são, em termos globais, atividades de pesquisa, mas acho que profissionalmente vale a pena passar pela experiência da gerência.

C.P.: Revela seu descontentamento em permanecer sempre no cargo de chefia, devido ao fato disso o afastar da atividade profissional que mais aprecia, ou seja, a pesquisa. Frustra-se por estar preso aos temas administrativos e burocráticos, mas sem deixar de reafirmar a validade da experiência de gerenciar.

Quando entrei na empresa, quando me formei em Engenharia Elétrica, tinha pouca experiência com informática na verdade, porque naquela época, as universidades estavam começando a entrar em informática, computação, voltada mais para a parte de hardware, de programação em Assembler, etc; não tinha toda essa evolução que tem atualmente. Quando comecei a trabalhar na empresa, entrei para assumir um cargo de gerência de manutenção de micros. Com o passar do tempo essa área foi perdendo força porque os próprios micros ficaram mais baratos, não compensando ficar comprando peças de

reposição, sendo mais barato para a empresa comprar um novo computador, do que trocar uma placa que estava estragada, por exemplo.

Assim, essa área por si só, foi deixando de existir. E nós começamos a dar suporte na área de informática, de software e hardware, e acabou esse setor trabalhando um pouco em suporte, não na parte de suporte de hardware, mas na parte de suporte de informática. Com isso, como essa área se descaracterizou dentro da empresa, e estava surgindo na época um projeto de fábrica de software, então fui convidado para participar do projeto da fábrica de software. Viemos para Campinas, e começamos a estudar e desenvolver a parte de engenharia de software.

Teve um projeto no exterior, que continha um treinamento nos EUA para trabalhar em áreas de engenharia de software. A época era 1987, estava começando a se introduzir interfaces gráficas, estação de trabalho; aqui tinha em alguns lugares só, mais era PC mesmo. Fizemos um treinamento de um ano, voltamos. A idéia era que nos EUA começasse a configurar os primeiros projetos, dentro do esquema de fábrica de software, e depois o que aconteceu: nós voltamos, treinamos um grupo maior, fizemos os primeiros protótipos dos sistemas, e teve o workshop. Só que a empresa com o tempo, foi também se modernizando, e a própria unidade ficou um pouco perdida dentro da empresa como um todo. Então esse projeto de fábrica de software foi perdendo a força e a própria unidade foi procurando se adaptar no novo modelo, mudando o papel dela.

Depois que eu trabalhei no projeto, eu saí para fazer Mestrado. Então fiquei três anos, praticamente fora da empresa, e dentro do mestrado fiz atividades voltadas para os interesses da empresa, na parte de reconhecimento de padrões. Quando voltei do mestrado, comecei a trabalhar num projeto de sistema de informação geográfica, houve mudança de diretoria, e entrei como Diretor Técnico, mas logo depois houve o concurso; na abertura do concurso quem era o Diretor Geral interinamente era Marcos, que teve que sair pois iria se candidatar efetivamente, e fiquei como Diretor Geral interino; pensei que ia ser um mês, esse processo, mas demorou uns 4 meses para terminar. Então fiquei como Diretor Geral uns 4 meses, aí depois Marcos entrou como Diretor Geral, e fui indicado como Diretor Técnico. Como Diretor Técnico ainda tento fazer algumas pesquisas, mas a coisa é ainda complicada.

Bem a minha vida dentro da empresa foi isso. Particularmente, teve alguns projetos que participei, e participo atualmente, mas são trabalhos que faço praticamente fora do expediente, em casa, na hora que dá, porque o maior tempo mesmo é acompanhamento de metas e projetos da unidade, isso aí é que pesa mais. Então, realmente a parte técnica fica um



pouco a desejar, quando você assume um cargo de chefia, um cargo gerencial. Pelo menos, no modelo atual em que está a unidade, porque a unidade fez a revisão do plano diretor, e está fazendo agora a revisão do organograma da unidade, quer dizer, nas funções para cada cargo. A idéia é tentar diminuir essa carga de chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, onde passa toda a burocracia, e também todo o controle de projetos, tentar separar essas atividades para ter realmente um Diretor Técnico ou um Gerente de Projetos, que gerencia somente projetos, e ter um Diretor Adjunto, que aí dá apoio a convênios, contratos, captação de recursos, resolva os problemas da área de gerência técnica também juntos, mas que a pessoa fique como gerente de projetos, e fique mais livre para acompanhar o projeto e as metas da unidade que dependa de projeto.

C.P.: Relata sua evolução dentro da organização como pesquisador, incluindo a passagem pelo mestrado. Revela toda uma vivência profissional essencialmente técnica que o satisfazia muito, e que hoje no posto que ocupa não tem ocorrido com tanta freqüência por conta das atribuições deste cargo, o que o frustra.

Em termos de fatores de desenvolvimento profissional, acho que desde que entrei na empresa, procurei ter uma visão realmente das coisas da empresa. Então, acho isto um fator importante, você tentar colocar sempre coisas novas, vendo o que realmente é necessário para a empresa na sua área de atuação que você pode fazer. Eu acho que essa visão facilitou muito meu desenvolvimento profissional em termos de gerência.

Uma outra coisa que acho que entra, é a parte de lidar com as pessoas; acho que isto não é um fator profissional, mas é um fator que contribui muito profissionalmente. Você saber lidar um pouco com as pessoas. Este é um fator que facilitou para mim, de saber conversar; logicamente tem alguns atritos, tem algumas coisinhas que pela sua posição você tem que resolver. Muitas vezes as pessoas não saem satisfeitas, mas em todo o caso, acho que isso facilita. Eu acho que as pessoas compreendem a situação porque passa a empresa, então toda a compreensão das pessoas me ajudou profissionalmente como também saber até onde as pessoas vão, saber cobrar e tentar acertar a coisa de maneira que cada um contribua o melhor possível.

Outro fator que contribuiu profissionalmente: acho que o mestrado também abriu muito, ter contado com a universidade, com outras pessoas de outras universidades, não ficar só dentro da própria empresa. Acho que também a confiança que me foi dada, não só

pela própria diretoria da empresa, mas a confiança dos próprios colegas de trabalho. Isso contribuiu muito para que eu pudesse ter confiança em mim mesmo, e pudesse realizar as atividades.

C.P.: Jorge reflete que sempre se preocupou em perceber as necessidades da empresa e criar novos projetos para ela; sente isso como uma responsabilidade que assume e que facilitou seu desenvolvimento profissional. Percebe-se com facilidade no relacionamento interpessoal e para lidar com os que o cercam, sejam colegas ou chefiados, e isto lhe rende o apoio e a confiança por parte do grupo, o que o gratifica muito. Revela a importância do curso de Pós Graduação, no sentido de abertura para novos encontros com pessoas diferentes, ampliando seus valores e conhecimentos, proporcionando os elementos para inovar no ambiente de trabalho.

Acho que uma dificuldade que encontro é na parte da preparação para gerenciar. Acho que a empresa tem uma falha quando pega um pesquisador e coloca na área de gerência. Ela tenta através de cursos, capacitar essa pessoa para ser gerente, para saber liderar, mas ela exerce muito a parte de saber cobrar, como se diz assim, ela se preocupa muito como o gerente deve se posicionar para ter metas realizadas. Então como se fosse assim: você entra na gerência hoje, no final do ano você cobra as metas, então aí no meio termo você se vira. Como lidar com as pessoas ela não ensina, então acho que essa experiência de como gerenciar e de gerenciar a si mesmo, a empresa não passa. Ela está preocupada em capacitar os seus gerentes, ministrando curso para diretores de unidades, curso para Diretor Técnico, curso para líderes de projetos, de todas suas unidades. Acho que uma das dificuldades é essa falta de preparação de gerência por parte da instituição. Eles estão tentando mudar, mas, até agora ainda não tem havido muito resultado.

Acho que outra dificuldade vem da própria formação. As universidades preparam as pessoas muito tecnicamente. Quando se sai da universidade muitas vezes, se repara por exemplo, no caso de uma apresentação. Lembro-me muito bem que quando eu entrei na empresa, fui fazer uma apresentação no Rio. Quando cheguei e olhei o auditório, lotado de gente, eu sinceramente não estava preparado para aquilo. Então toma-se um susto desgraçado; portanto quando se sai da universidade, não se está capacitado para este tipo de coisa. Então dentro da empresa também vejo os próprios colegas, quando vão apresentar, não são todos. Tem gente que fala bem até demais, agora a maioria tem dificuldade em se

expressar. Logicamente quando se vai fazer uma apresentação, a gente fica realmente nervoso. Muita gente fica, até profissionais ficam, mas mesmo em reuniões eu vejo pessoas, não é questão de ser tímido, a pessoa não tem confiança em definir sua idéia, não tem confiança em colocar as idéias, então eu acho que isso é uma falha de formação da própria universidade, que logicamente a pessoa traz; e quando chega numa empresa, vamos supor como a nossa, que você tem que escrever artigos, fazer apresentações, aí as pessoas começam a ficar expostas a esse tipo de situações e vão melhorando; logicamente o pessoal tem melhorado muito, mas vejo que ainda têm muita dificuldade.

Outra dificuldade profissional que vejo, agora no cargo gerencial é a própria dificuldade de se organizar. Eu acho que o próprio estilo da empresa trabalhar, atrapalha muito para se organizar, quer dizer chega muita coisa em cima da hora. Acredito que na verdade, uns 60, 70% das coisas que a gente faz são coisas que chegam na segunda feira, para mandar daqui dez dias, cinco dias, é coisa que se tem que correr com aquilo. Essas atividades perturbam o cronograma, porque aí se tem um cronograma de atividades que você está planejando, e se você gasta um dia, dois dias para resolver um negócio que acontece hoje, pronto aí se perde tempo. Então, acho que a própria empresa, no modelo que ela está atualmente, atrapalha muito esse esquema, manda muita coisa em cima da hora. Isto dificulta muito a organização pessoal.

C.P.: Expõe as dificuldades que sentiu por não ter sido preparado para liderar. Apesar da organização estar investindo nisso, conclui que os resultados ainda são baixos, e ressenete-se de só haver cobrança e não formação. Identifica como uma das causas de sua dificuldade para liderar a falta de preparo advinda da própria formação acadêmica, tendo se tornado um profissional inseguro para enfrentar os desafios organizacionais. Revela uma dificuldade de organização no seu fluxo de trabalho, atribuindo à empresa as causas disso. Reflete certa necessidade de sistematizar seu trabalho e o descontentamento quando pressões e demandas da organização o fazem sair desse exercício metódico. Parece atribuir suas dificuldades para liderar a fatores externos.

Bem essa é uma resposta complicada. Tem hora que acho ótimo, tem hora que é terrível, porque muitas vezes é bom você lidar com pessoas, você sente prazer realmente em

poder gerenciar, em dar direcionamento das coisas com as pessoas, mostrar para as pessoas o caminho e discutir. Este relacionamento é muito bom.

Muitas vezes é difícil, porque você tem que decidir coisas que em certas ocasiões você vai ferir ou ir contra idéias de pessoas e você tem que impor, porque a coisa tem que acontecer. Um exemplo é a formação de comitê, comissões, o pessoal não gosta de participar, porque isso aí os tira da sua área técnica, quer dizer tira das atividades técnicas. Então você tem que lidar muitas vezes, com posições que as pessoas não gostam, ou colocar a pessoa para fazer uma atividade que é necessária, mas ela não gosta, pode ser até na área técnica mesmo. Vamos supor que tem gente que não gosta de elaborar o manual: “Ah...eu não vou fazer, elaborar o manual”, mas sem a participação da equipe de desenvolvimento na elaboração do manual fica difícil outra pessoa fazer sozinho. Então tem atividades que você tem que forçar a pessoa fazer. Manutenção de software é um problema sério, porque quando dá algum problema no software, a pessoa vai ter que parar de fazer a atividade que está fazendo, para ir ver aquele probleminha que está lá no software. Aí fica discutindo: “Poxa mas, eu não posso fazer agora”. Muitas vezes eu tenho que chegar lá e falar: “Tem prazo, é tal dia, tem que entregar”, então muitas vezes você tem que agir assim de um modo mais severo com as pessoas para mostrar que isso aqui é importante, que tem que ser feito, não interessa se gosta ou não.

Quando entrei na gerência, eu ficava meio assustado com isso, sentindo que a pessoa iria ficar chateada. Atualmente eu não estou muito preocupado com isso não, estou mais é querendo que a coisa seja feita, sei a capacidade da pessoa, então quero que ela faça aquilo ali. Mas logicamente discuto com a pessoa, e vejo os prós e contras. Muitas vezes, passo uma atividade para uma pessoa, ela vem e discute comigo, tiro dela e passo para outra. Consigo voltar atrás, eu não sou daquelas pessoas que não voltam atrás. Coloquei, eu tenho que mostrar que a minha posição é aquela, e vai ter que ser. Consigo voltar atrás e definir melhor as coisas e pensar o que seria melhor, mas vejo que muitas vezes as pessoas não entendem esse tipo de atitude. O pessoal não gosta, mas também vou fazer o quê? Não tem como remediar.

C.P.: Revela um conflito interno de ordem emocional, em relação a desempenhar as funções que o cargo de liderança lhe exige. Satisfação quando consegue dirigir e direcionar o grupo como uma equipe que trabalha em conjunto. Não se sente satisfeito quando tem que agir com maior autoritarismo. No início, não se sentia à

vontade para comandar, decidindo tudo por si mesmo, preferindo as situações em que podia dialogar com os outros do grupo. Fica constrangido quando tem que agir com severidade. Expressa humildade frente aos erros, e consegue rever valores e atos. Atualmente isto mudou: sente-se mais capacitado e experiente para exigir que a coisa seja feita. Sente segurança porque conhece a capacidade das pessoas.

Eu pessoalmente gosto de chefiar pessoas, gosto de liderar projetos, gosto da diretoria técnica. Agora acho que você gerenciando pessoas, tem que pensar muito bem que de uma hora para outra você perde o cargo de chefia, quer dizer você volta a ser uma pessoa chefiada. As pessoas falam: “Um dia você vai voltar a ser mortal”. Como se diz assim: “alguém vai te pressionar igual você pressiona a gente”. Mas acho que não, acho que a pressão que exerço sobre as pessoas, é uma pressão normal do cargo, e é uma pressão que a pessoa tem que sentir porque não pode ficar, como se diz assim, liberada para fazer o que pensa, o que faz, o que quer, só falar: “Olha, eu não quero fazer isso, então não faço”. Então essas pressões têm que haver.

C.P.: Percebe-se como um líder que sabe compreender as pessoas que chefia, sem pressioná-las. Justifica esta conduta, como decorrente das exigências das tarefas e do cargo que ocupa. Acha que isto é compatível com as funções de cada um e com as responsabilidades em relação à empresa; portanto, não é autoritarismo.

Outra coisa que acho complicado é o processo de Pós Graduação. Você tem duas vagas para Doutorado e duas para Mestrado. Então você tem 7 candidatos para Doutorado e seis, ou cinco, para Mestrado. Então muitas vezes as pessoas não entendem que quando são duas vagas, são duas vagas, quer dizer, se tiver 10, 15, 20 não adianta, vão só dois. Então nesses processos sempre tem problema. Sempre tem gente frustrada. Isso eu consigo administrar bem.

Uma coisa que não consigo administrar, vamos supor: se estou analisando uma pessoa, um candidato vamos supor no caso da pós graduação, muitas vezes eu tenho alguma dúvida num assunto, e logicamente tenho que decidir na hora ali, essa coisa eu levo para casa, isso fica remoendo na minha cabeça; porque eu não gosto de cometer injustiça, tentar ver o que é melhor para a unidade e ver o lado pessoal, se a pessoa realmente tem interesse... porque muitas pessoas se colocam no programa da pós graduação, porque vão passar 4 anos

fora da empresa, e não estão preocupadas com a unidade. Então essas coisas tem que ser analisadas e muitas vezes as outras pessoas não entendem esse tipo de coisa. Então, acho que parte de você decidir, muitas vezes. Não é fácil você sair decidindo a vida das pessoas, quer dizer, quem vai para doutorado, quem não vai, quem ganha uma promoção, quem não ganha. Isso tudo causa um desconforto geral em quem está participando, não que o processo não seja transparente; a gente mostra claramente como a pessoa foi avaliada, mas isso não refresca muito. As pessoas só querem saber que elas não vão, ou elas foram reprovadas, e não estão recebendo a premiação e tal. Realmente essas coisas são complicadas para você administrar, mas eu consigo administrar, consigo conversar com as pessoas, explicar os fatos.

C.P.: Expressa um conflito interno quando surgem situações que exigem uma postura justa, ética. Se por um lado, sente facilidade para atuar com justiça pois valoriza a si mesmo como um homem justo, por outro lado sofre ao ter que tomar decisões que afetam as pessoas, o trabalho e a organização. Embora considere difícil tomar e explicar suas decisões, sente-se gratificado por ter facilidade para lidar com as pessoas, mesmo quando o assunto é delicado.

Acho que para mim, pessoalmente, foi muito bom ser chefe, passar por essa parte de chefia geral, ficar esse tempo todo na chefia técnica, pois tem o contato com as pessoas, tem o conhecimento geral, o relacionamento de chefe e subordinado, acho que isso foi muito bom. Agora também acho que esse tipo de cargo não pode ser permanente, quer dizer não se pode ficar como chefe por muito tempo, senão se distancia muito da área técnica. Eu gostaria de fazer Doutorado futuramente, trabalhar na minha área de pesquisa mesmo, que terei muito a contribuir para a empresa.

Acho que fiquei dois anos como diretor e é suficiente. Já tive uma experiência muito boa, e posso contribuir de outras maneiras para a empresa. Gosto de chefiar pessoas, mas acho que qualquer um, que é técnico, pesquisador e ficar neste cargo, tem que ficar por um tempo, porque depois a pessoa vai sentir falta da área de pesquisa. Tem muitos pesquisadores que conseguem fazer pesquisa e ser chefe, gerenciar, mas dentro do modelo atual da empresa, está muito difícil.

C.P.: Reflete sobre seu desejo de voltar para a área de pesquisa, e não mais cuidar só de atividades administrativas, gerenciais. Para ele, o ideal seria poder gerenciar e pesquisar, mas não é possível, nas condições atuais da empresa.

Para resumir em termos pessoais, acho que foi muito construtivo trabalhar como chefe. Acho que profissionalmente foi muito bom, acho que tecnicamente, apesar de ter perdido um pouco o contato com a área de pesquisa, mesmo assim, dá para se ver muitas coisas que só na parte de projeto não se vê. E também tem o prazer de poder ajudar as pessoas. Porque quando se é chefe, não são só problemas técnicos que vêm para você. São desentendimentos pessoais, entre projetos que você tem que administrar. Outro fato é poder ver o ponto fraco das pessoas e tentar coordenar, ajudar as pessoas, não só cobrar, mas também ajudá-las a crescer profissionalmente. Acho que isso é gratificante: poder ver as pessoas alegres, satisfeitas com a situação em que estão trabalhando. Agora tem muitas vezes que você tem pessoas que você fala: “Você tem que contribuir aqui, infelizmente você tem que ficar aí” e não tem como você mudar, porque não tem outra pessoa para substituir, então por um lado é bom, por outro lado, às vezes, tem que lidar com estas situações, mas em geral acho que para mim foi muito bom, aliás, está sendo muito bom.

C.P.: Reafirma sua gratificação pessoal em assumir a liderança, podendo ajudar as pessoas profissionalmente mais do que comandar, além do próprio crescimento profissional que este cargo lhe trouxe. Conclui que liderar é bom e construtivo apesar das situações difíceis e das frustrações, pois permite uma visão mais global da empresa e das pessoas.

### **Síntese Específica de Jorge**

A experiência de liderar para Jorge é gratificante, na medida em que permite o conhecimento e o controle da organização como um todo; também julga importante o contato que estabelece com os funcionários, o que não ocorre quando trabalha num projeto específico, mais isoladamente.

Afirma que as pessoas de maneira geral, dentro de uma organização, deveriam passar pela posição de líder, pois acredita que assim poderiam vivenciar experiências tanto gratificantes, quanto mais difíceis, mas que permitiriam que o indivíduo crescesse pessoal e profissionalmente.

Para Jorge, liderar permite uma auto avaliação de suas posturas e valores, bem como a possibilidade de reverter possíveis erros, embora o afaste da atividade profissional que mais o realiza que é a pesquisa. Para não se sentir totalmente frustrado, procura realizar pesquisas fora do expediente de trabalho ou em momentos em que isso seja possível, em que não esteja somente voltado para as metas da organização e da sua área específica de atuação.

Em sua auto avaliação percebe-se como uma pessoa com facilidade para se relacionar com os outros, para cobrar desempenhos e levar os liderados a atingir as metas propostas. Sente-se gratificado com a confiança que depositam nele e isto aumenta sua auto confiança.

Valoriza o acesso a cursos de pós graduação como forma de atualização de métodos e processos de trabalho e também possibilitando o estabelecimento de novas relações interpessoais, mas por outro lado reconhece que a universidade prepara o indivíduo tecnicamente para o futuro exercício da profissão e não se preocupa em dar condições para o indivíduo saber lidar com questões mais subjetivas, como liderar e se relacionar no ambiente de trabalho, organizar rotinas, cronogramas e metas.

Julga que as dificuldades para exercer o papel de líder se devem ao pouco investimento da organização na formação dos líderes, embora cobre muito essa postura. Outra dificuldade vivenciada é a da falta de sistematização no estabelecimento de prioridades e demandas por parte da empresa, levando a impecilhos no desenvolvimento de suas atribuições.

Percebe que evolui em termos de sentimentos e habilidades inerentes ao exercício da liderança, pois inicialmente sentia-se mais inseguro frente à necessidade de tomar



decisões e posturas mais autoritárias, sendo que hoje se sente mais capacitado para enfrentar esses eventos; também porque atualmente conhece melhor as pessoas de seus grupos e o grau de contribuição delas.

Julga ter se tornado um líder compreensivo, justo, embora ainda vivencie conflitos internos quando tem que tomar decisões que vão afetar as pessoas e a organização; portanto a insegurança parece surgir ainda em alguns momentos e ele deixa transparecer que prefere ajudar pessoas, trabalhar junto com elas a comandá-las. Para Jorge, liderar parece ser gratificante, construtivo, apesar das dificuldades, e lhe permitiu crescimento e maturidade pessoal e profissional, embora não o realize integralmente, pois o afasta das pesquisas. Se fosse possível conciliar as duas atividades, gerenciar e pesquisar, sua satisfação seria mais completa.

**Depoimento de Luíza**

Cargo: Diretora Administrativa

Idade: 52 anos

Acho que o meu desenvolvimento profissional foi excelente. Sou Bibliotecária, fiz pós graduação em Ciência da Informação no Rio de Janeiro; sempre fui para frente, nunca fui para trás, nunca procurei as coisas assim encarniçadamente, as coisas sempre vieram atrás de mim, todos os concursos que eu prestei passei, nunca tive dificuldades em absorver novas tecnologias, conforme a empresa em que trabalhava, eu me adequava ao ambiente. Na área da biblioteconomia sou respeitada, sou convidada para muitas coisas que acontecem por aí, para participar de mesas redondas, de comitês de seleção de trabalhos, de grupos de trabalho.

Nunca me preocupei muito com o desenvolvimento profissional, para falar bem a verdade; não fico preocupada em progredir. Do jeito que eu estou, estou sempre bem. Vamos dizer, não é porque estou aqui, agora, que preciso continuar a ser chefe. Sabe, se eu voltar à biblioteca, em quinze dias, esqueço que tem chefia de biblioteca, fico subordinada numa boa. Não sou ambiciosa, não sou apegada a cargo não.

C.P.: Reflete positivamente sobre seu desenvolvimento profissional ascendente em decorrência de um talento que possui, sugerindo que apesar de não ser ambiciosa, sempre foi chamada a assumir posições de destaque seja nas organizações e cargos que ocupou seja em eventos científicos de sua área de formação. Vivencia uma flexibilidade que facilita sua adaptação aos ambientes nos quais transita a nível profissional.

Os fatores que facilitaram meu desenvolvimento profissional. Acho que sou muito criteriosa, metódica e caprichosa. Se tenho alguma coisa para fazer, faço nem que rache a cara. Seja lavar roupa, ou trabalhar com orçamento, coisa que nunca fiz assim tão seriamente como agora, mas acho que quando tenho alguma coisa para fazer, faço com muita vontade, não tenho preguiça, e não tenho preconceito. Falar: “Sempre faço assim...” para mim não adianta. Sempre foi feito assim, mas eu posso fazer melhor. Estou sempre olhando para frente. Isso é uma das coisas que eu não acredito que tenha dificultado meu desenvolvimento

profissional. Não dificultou. Eu não acredito que eu tenha tido dificuldade para o meu desenvolvimento profissional, nem assim formal, nem para aprender coisas novas.

C.P.: Reafirma sua postura flexível para aprender e fazer coisas novas, porém aliada a uma busca de perfeição nas coisas que faz, enfatizando uma garra muito grande para realizar suas atribuições e outras, além do que lhe foi proposto. Demonstra um certo inconformismo com a acomodação das pessoas que a rodeiam. Sente que não teve dificuldades para desenvolver-se profissionalmente.

Agora uma coisa que dificulta a minha atividade profissional é que como eu estou sempre olhando para frente, a maioria das pessoas sempre olham para trás. Então o cara fala: “Ah! Eu sempre fiz assim”. Só que não interessa o que foi feito sempre assim. Eu acho que sempre pode melhorar um pouquinho. Sempre. Eu mesmo, tenho essa dificuldade em casa também. Eu rearrumei a despensa da minha casa, e o povo não gostou. Por quê? Porque eles estavam acostumados a virar e pegar o açúcar naquele mesmo lugar. Eu falei: “Quem paga aqui sou eu, quem mora aqui sou eu” (ri). Eu sei o que é bom também. Então o açúcar está no mesmo lugar, só que o vizinho do açúcar não é mais aquele lá. Sabe, tudo muda, não muda? Eu adoro mudar.

C.P.: Sugere que o que dificulta seu desenvolvimento não é algo seu, mas que depende dos outros, pois ela tem uma postura de evolução, flexibilidade, que busca inovar, mudar, mas os outros não, e revela mais uma vez seu inconformismo com a acomodação e passividade das pessoas nestes aspectos. Mostra uma tendência a mudanças, a despeito das reações que isso provoca naqueles que a cercam, como uma forma de garantir a satisfação de seus desejos.

Chefiar pessoas é uma coisa chata. Mesmo porque são pessoas que não, não escolhi, são pessoas que estavam, estão e estarão aí por muito tempo (ri). Se fosse na iniciativa privada algumas pessoas já tinham espirrado, mas como isso não é possível, a gente tem que levar. Uma coisa que sempre procurei fazer, eles podem até não entender, mas eu sempre procurei fazer: é adequar a pessoa às atividades ou à atividades para as quais ela tem um perfil adequado. Acontece que tem gente que tem um perfil adequado para um cargo menos importante do que ocupa, mas eu não posso mais retroceder, porque o cargo dele é

outro, entendeu? Ou a pessoa não tem perfil adequado para aquilo, mas eu não tenho outra pessoa para fazer aquele serviço, porque a área administrativa é bastante pequena.

C.P.: Expressa um descontentamento com o cargo de chefia no que diz respeito às pessoas a quem deve chefiar, por não estarem adequadas aos cargos que ocupam, e ela se sente impotente frente a isto devido às normas da empresa. Gostaria de poder mudar essas pessoas como tudo que ela costuma mudar, mas está impedida e isso a angustia não só por si, mas também pelas pessoas que ela acredita que estariam melhor em outras atribuições. Sempre que pôde ajudou as pessoas a se adaptarem a seus cargos.

Agora tem gente que é gostoso de chefiar, você conversa, ela já pegou e foi embora. Outros não, você tem que falar, tem que falar de novo, você tem que falar de novo (frizando), tem que falar de novo, de novo e de novo. Então, não tenho mesmo paciência! Já todo mundo sabe disso. Eu também sei. Eu também me controlo até certo ponto, depois não me controlo mais, não! Porque falar cem vezes a mesma coisa, aí faz duas vezes certo, quando é a centésima terceira, pronto, faz errado outra vez. Não sei, não sei (ri), se eu estou errada. Acho isso meio complicado. Outra coisa que acontece com as pessoas é que a maioria enjoa do serviço. Eu por exemplo até enjoô, mas eu custo muito para enjoar. Por quê? Porque eu estou sempre variando, quer dizer se eu tenho uma planilha para fazer, eu a faço daquele jeito, mas eu não estou eternamente satisfeita com aquilo lá. De vez em quando, eu tenho uma luzinha: “E se eu fizesse assim, então eu posso mudar aqui”. Agora, as pessoas, a maioria pega aquela atividade, faz sempre daquele jeito, enjoa, e ao invés de procurar melhorar, incrementar e evoluir, não, enjoa e pára. Aí começa a fazer tudo pior ainda do que ela fazia. É duro. Não é todo mundo, mas a maioria é assim no serviço público. Enjoa, cumpre aquilo lá por tabela, porque tem que cumprir, faz com má vontade, e pronto.

C.P.: Sente dificuldade para chefiar pessoas, quando se depara com a passividade, e a falta de criatividade. Expressa a impaciência que sente quando não é correspondida em suas exigências. Para ela, é um desafio ter que se controlar diante de situações em que falta envolvimento por parte das pessoas em relação às suas atribuições e mesmo com a dificuldade delas para entender o que lhes é

ensinado. Apesar da angústia estar presente, ela persiste em seu objetivo de levar em frente seus projetos.

Acho muito difícil chefiar pessoas, nunca tive essa pretensão, não sou ambiciosa. Teve um treinamento para chefes lá em Brasília, que tem de vez em quando, só. Os Supervisores também tiveram, mas eu não acredito que os cursos possam ajudar, infelizmente, porque as pessoas não mudam. É difícil mudar e não acredito que seja assim coletivamente que mude não, tem que ser uma coisa mais psicológica mesmo, como terapia individual. Técnicas de administração, essas coisas, as pessoas aprendem, mas não mudam o ambiente. Essa ajuda teria que ser geral. Tem gente que tem mania de ser estrela, tem gente que bebe. Hoje aqui não tem ninguém, mas já teve. Que mais que tem?

Tem as pessoas que confundem as coisas. Porque eu sou, vamos supor, amiga da fulana fora daqui, eu aqui procuro favorecê-la em tudo possível. Eu não acredito que isso seja correto.

C.P.: Luiza não luta por poder dentro da empresa, não sendo esta sua ambição. Revela pessimismo em relação aos programas de treinamento de chefias, no que diz respeito às mudanças de atitudes, pois não acredita que as pessoas mudem através de um curso, mas somente através de uma terapia individual. Percebe a necessidade geral de terapia na organização, pois há aqueles que não percebem a realidade como ela se apresenta e há aqueles que não atuam dentro da ética, com o que ela não concorda. Revela sua própria preocupação em agir de forma ética em termos profissionais.

Acho que é difícil chefiar pessoas, não é fácil. Mas tem coisa boa: quando você pega uma pessoa que entende a proposta e faz esse trabalho cooperativo, o produto final é sempre maior do que um produto individual. Agora é difícil achar isso aqui, nessa minha experiência, em outro lugar, eu não sei. Porque as coisas também são assim. Ou as coisas mudam de dentro para fora, e as pessoas não entendem isso. Tenho a impressão que o povo não lê jornal, e não vê o que está acontecendo aí fora. Então, quem quer viver ou quer trabalhar, não pode ser da mesma forma que há dez anos atrás. Não é possível isso, não é. Por exemplo: antigamente chefe tinha secretária para tudo, hoje não é mais assim. A maioria das coisas a gente faz sózinha. Passa e passa, pronto. E isso é uma tendência. Agora tem gente que

nem é chefe e não entendeu isso ainda. Quer aquele jeito antigo, de ter uma pessoa à disposição, para a organização funcionar em torno de si. Não é mais assim, as coisas mudaram. O mundo é que tem mudado. Sempre mudou.

C.P.: Expressa a visão que tem da importância de inovar sempre e do trabalho em grupo, cooperativo, para melhorar o resultado final. Reafirma sua dificuldade para chefiar pessoas pela incompreensão delas sobre estes aspectos, por um atraso de idéias e de conduta, o que é incoerente com sua postura de procurar estar sempre se atualizando, mudando, evoluindo.

### **Síntese específica de Luíza**

A experiência profissional de Luíza é vivenciada por ela como positiva, decorrente de seus próprios talentos e de uma certa flexibilidade de ação. Julga-se pouco ambiciosa quanto à carreira, mas perfeccionista ao realizar suas atribuições, e com garra para levar adiante projetos propostos.

Não identifica dificuldades ou barreiras ao longo do seu desenvolvimento profissional. Contudo, existem aspectos negativos atribuídos por ela aos que a cercam, como acomodação, falta de criatividade e inovação, que lhe provocam certo inconformismo, pois julga-se uma pessoa ativa, em constante renovação de valores e atitudes, aceitando e promovendo mudanças em sua vida familiar e profissional, demonstrando uma certa aversão à estagnação.

Liderar tem momentos de satisfação para Luíza quando se depara com pessoas que como ela mudam, inovam, criam e procuram aprender coisas novas, mas tem o lado negativo quando ocorre o contrário.

Liderar também a descontenta quanto a lidar com pessoas que não têm o perfil, ou o talento adequado ao cargo que ocupam, mas que devido às normas da empresa isso nem sempre é passível de mudança. O desempenho dessas pessoas se torna aquém do esperado, o que a angustia, pois sempre se preocupou em ajudar as pessoas em suas adaptações profissionais.

Percebe-se como uma pessoa persistente e ativa em seus objetivos, apesar da pouca ambição pelo poder. Defende a ética profissional, a inovação nos métodos de trabalho, o trabalho em equipe para se chegar às metas da organização e da área administrativa.

Exprime, no entanto, certo pessimismo em relação aos programas de treinamento de liderança: acredita que cursos não são suficientes para promover mudanças de atitudes nas pessoas, o que seria mais efetivo através de trabalho terapêutico; valoriza este tipo de atenção à saúde mental para o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

### **Compondo a Síntese Geral**

A partir das Sínteses Específicas de Marcos e Jorge elaborou-se categorias comuns a ambos. Comparou-se as sínteses específicas desses dois sujeitos, extraindo-se as semelhanças existentes entre as suas vivências e posteriormente, fez-se uma nova comparação dos dois em relação a terceira síntese específica, ou seja, de Luíza. Finalmente, foram extraídas categorias comuns aos três sujeitos, com as quais pôde-se elaborar a Síntese Geral.

Comparando o vivido sobre liderança de Marcos e Jorge:

Para ambos, a experiência profissional seguiu uma trajetória positiva, no caso de Marcos de forma mais aleatória, sem muito esforço, mas ambos sempre souberam aproveitar bem as oportunidades de crescimento que surgiram em suas carreiras, como cursos de Graduação e Pós Graduação, cursos no exterior, e mesmo oportunidades de trabalho fora da empresa, aprimorando-se tecnicamente, culturalmente, e como pessoas, o que permitiu que atingissem a posição profissional que ocupam hoje.

Orgulham-se de suas evoluções profissionais e do reconhecimento por parte dos outros, sendo que isto é importante para ambos.

Jorge, no entanto, não se sente realizado, pois seu grande interesse profissional é ser pesquisador; Marcos sente-se mais confortável como líder do que Jorge, apesar deste também afirmar que liderar é gratificante, pois permite conhecer e controlar a organização como um todo. Jorge é reconhecido como uma pessoa que tem facilidade para se relacionar e levar os indivíduos a ele subordinados a alcançarem os objetivos propostos. Possui autoconfiança nesse aspecto, e mostra-se mais voltado às questões humanas, sendo mais sensível ao lidar com situações relacionais, do que Marcos que tende a uma maior racionalidade.

Ambos sentem-se competentes para ocupar seus postos. Marcos valoriza seus talentos técnicos e interpessoais: vê-se como uma pessoa séria e íntegra, responsável e comprometido com o que faz. Reconhece-se como exigente com as pessoas, mas não sabe se isto é bom ou mau. Porém, sente-se estimulado a continuar agindo com mais rigor, ao constatar que as pessoas lideradas por ele alcançam os resultados da demanda de trabalho.



Liderar para ambos tem um caráter ambíguo, com momentos gratificantes quando se alcançam as metas. Marcos frustra-se quando os liderados requerem uma orientação constante; Jorge, por sua vez, angustia-se frente às decisões a tomar, que afetarão as pessoas a ele ligadas, preferindo trabalhar junto às pessoas a comandá-las. Prefere compartilhar as decisões.

Ambos gostam de liderar, pois sentem-se respeitados; Marcos realiza-se mais em termos de atribuições. Vê-se como um líder que tem capacidade para entusiasmar os liderados, embora sinta-se inseguro em certas ocasiões quando está em grupo, devido ao pouco treino recebido. Jorge afirma que a Pós Graduação ajudou no desenvolvimento técnico, mas não no desenvolvimento de habilidades intra e interpessoais.

Marcos ressent-se quando não consegue lidar adequadamente com as situações que envolvem relações interpessoais; Jorge julga ter evoluído de uma insegurança inicial neste posto de trabalho, para uma maior segurança, decorrente do próprio esforço na interação com as pessoas, o que lhe permite conhecê-las melhor, em termos de qualidades pessoais e talentos profissionais.

Ambos sentem que não receberam treino adequado e suficiente para liderar e para lidar com situações interpessoais, tendo aprendido na prática, a partir de seus próprios esforços.

Analisando Luíza encontramos que para ela sua evolução profissional é positiva, devido aos seus próprios talentos e competência, e ela se percebe pouco ambiciosa, embora perfeccionista, ativa, inovadora e flexível, persistente e ética, características que julga terem facilitado sua atuação profissional.

As dificuldades e barreiras que encontra em sua atuação como líder, não as atribui a si, advêm dos outros, e isto pode ocorrer tanto no âmbito do trabalho como familiar, onde também sugere ter uma postura de liderança.

Luíza ressent-se da acomodação e da estagnação profissional de alguns colegas, acreditando que as pessoas devem procurar sempre fazer as coisas de outras maneiras, inovando ou aprimorando, assim como ela o faz.

Liderar também lhe parece ter um caráter ambíguo: gratificante quando se depara com pessoas que, como ela, são inovadoras e flexíveis, e frustrante quando as pessoas não agem desta maneira, reafirmando assim a sua busca de evolução e aprimoramento nas tarefas profissionais; também sente-se angustiada quando as pessoas são alocadas em postos

de trabalho incoerentes com seus perfis pessoais e profissionais, não conseguindo cumprir suas atribuições com a qualidade que ela gostaria.

Busca ajudar as pessoas em suas adaptações profissionais, mas isto nem sempre é possível devido às normas internas vigentes na organização, que a impedem de substituir seus subordinados para postos de trabalho coerentes com suas características; atribui esta situação ao fato da organização ser de caráter público e não privado.

Acredita mais no poder da terapia psicológica como forma de promover mudanças nas pessoas, do que no treinamento de habilidades dentro da organização.

### **Síntese Geral**

A partir do exposto acima, das comparações entre as sínteses específicas dos três sujeitos, pode-se levantar categorias comuns a eles e, assim, estruturar o vivido sobre liderar da forma que se descreve a seguir.

1) A evolução profissional é identificada como tendo sido positiva técnica e pessoalmente.

2) Os três sujeitos vêem-se como profissionais competentes em seus postos de trabalho e buscam ajudar os subordinados na consecução de tarefas e metas.

3) Acreditam que sempre souberam aproveitar as oportunidades que surgiram ao longo de seu desenvolvimento profissional.

4) Ressentem-se por não terem sido preparados para o exercício da liderança, seja a nível de formação acadêmica, seja a nível da organização, que não promoveu treinamentos suficientes para esse fim.

5) Os sujeitos percebem-se com características pessoais que permitiram a evolução profissional, descrevendo-se através de uma auto imagem positiva.

6) Para eles liderar é ambíguo: frustrante quando surgem angústias decorrentes principalmente da interrelação com as pessoas e gratificante quando se chega ao fim esperado, com a cooperação dos subordinados.

Assim pôde-se sintetizar a estrutura do vivido para estes líderes de uma organização pública, como sendo uma experiência rica, que apesar dos momentos difíceis sempre foi vivenciada como enriquecedora e válida para o crescimento pessoal e profissional.

Evoluir profissionalmente para eles tem sido, portanto, uma vivência gratificante.

Para os três diretores pesquisados ser competente, responsável e ético em suas ações é um exercício de vida constante, e eles possuem uma auto-imagem positiva quanto a esses aspectos; isso deve-se também à leitura que fazem do que a organização lhes ofereceu ao longo do desenvolvimento profissional, que foi o incentivo ao exercício de postos de trabalho superiores.

Percebe-se que os líderes se sentem gratificados em poder ajudar a organização e as pessoas que a compõem, seja nos processos organizacionais, seja nos diversos aspectos das interrelações.

Outro ponto em comum entre os pesquisados: mesmo quando afirmam não terem ambicionado o posto de líder, todos acreditam que sempre souberam aproveitar as oportunidades que surgiram em suas carreiras, ou o aprimoramento acadêmico, adquirindo assim certas características que tornaram a experiência de liderar gratificante.

No entanto, demonstram que essas características de liderança ao que concerne a relacionamentos interpessoais poderiam estar melhor estruturadas subjetivamente, se tivessem recebido treino específico sobre como formar e liderar grupos, e como lidar com as situações mais emocionais ou subjetivas, decorrentes das interrelações com as pessoas.

Acreditam ser importante o treinamento organizacional e acadêmico, mas que deveriam ter recebido mais suporte no sentido da operacionalização de “como ser líder”.

Por estes aspectos é que a ambiguidade está presente no exercício da liderança.

Liderar é gratificante por permitir crescimento pessoal e profissional, propiciar uma visão e controle do todo da organização e seus processos, como diz Jorge, e pela necessidade de estimular constantemente os subordinados na busca das demandas, o que se torna até um desafio.

Há frustrações quando se deparam com barreiras na realização dos objetivos, sendo as maiores aquelas que dizem respeito às limitações das pessoas lideradas.

Todos, de alguma forma, incentivam seus colaboradores à ação em prol das metas estabelecidas, com posturas mais ou menos autoritárias, mas sempre procurando levar a equipe a cumprir seus deveres e as demandas organizacionais.

Existem elementos do vivido pelos sujeitos que não foram incluídos acima, por não serem comuns aos três, mas que fazem parte da experiência de cada um em particular. Incluem-se aqui os seguintes aspectos:

Jorge se angustia mais do que os outros dois no papel de líder, no que diz respeito aos aspectos de relacionamento interpessoal, talvez por ser mais sensível a essas questões: também é o que menos se sente confortável no seu posto de líder, devido a aspectos burocráticos e administrativos, preferindo voltar a ser um pesquisador, apesar de não desmerecer essa posição que lhe permite conhecer melhor os processos organizacionais e amadurecer pessoal e profissionalmente.

Jorge é quem mais enfatiza seu desenvolvimento técnico, detalhando os fatos ao longo de sua carreira, o que mostra quanto valoriza e tem facilidade para lidar com essa área.

Já Luíza é quem demonstra maior inconformismo quando as pessoas não atingem as metas propostas, combatendo veementemente a acomodação profissional. Também foi a que mais enfatizou sua impaciência frente aos erros e incompreensões dos subordinados. Essa diretora foi a única que não vê o treinamento organizacional como algo que ajude as pessoas a mudarem posturas e comportamentos, acreditando que a terapia seria mais efetiva nesse aspecto.

### Capítulo 3

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo trava-se um diálogo com outros pesquisadores, traçando-se um paralelo entre este estudo e as pesquisas citadas no Capítulo 1. Além disso, são explicitadas algumas reflexões da própria pesquisadora, decorrentes de sua experiência como consultora de recursos humanos em organizações de caráter e ramos diversos.

Inicialmente foram apresentados conceitos e estudos sobre a Inteligência Emocional como uma perspectiva para se entender as relações e sentimentos entre líderes e liderados. Esse aspecto é tratado de forma clara por Daniel Goleman (1995), quando ele enfatiza a importância das organizações investirem no desenvolvimento e/ou aprimoramento de seus funcionários com maior ênfase nos aspectos emocionais e subjetivos do que nos aspectos técnicos e intelectuais. Isto pôde ser confirmado através dos resultados desta pesquisa. Os sujeitos ouvidos se ressentem de não terem sido preparados para o exercício adequado da liderança. Seus depoimentos deixaram claro o quanto é difícil para quem exerce a liderança deparar-se com questões humanas, isto é, que envolvem relacionamentos interpessoais, sendo muito menos angustiante o lado técnico e administrativo do trabalho. Isso ocorre mesmo para aqueles que são possuidores de alto desenvolvimento cognitivo, acadêmico e técnico em suas áreas de atuação. Essas características são coerentes com a auto imagem de competência que possuem, porém a falta de um treinamento adequado não permite sua evolução para compor a *auto-consciência* considerada como um dos tipos de Inteligência Emocional, descritos por Salovey e Mayer (1993).

Ficou evidenciado ainda nessa pesquisa o quanto os líderes se esforçam por compreender e controlar suas emoções ao lidar com outras pessoas, mesmo desprovidos de um processo de suporte sistematizado, aproximando-se daquilo que Weisinger (1997) propõe ou seja, o uso das emoções de forma inteligente, visando ajudar-se e aos outros na consecução de metas. Portanto os três líderes deste estudo estariam atingindo de alguma forma este preceito, incentivando seus colaboradores e conseguindo chegar às metas propostas.

Salovey e Mayer (1993) falam da importância do desenvolvimento e aprimoramento de cinco tipos de IE para o crescimento do indivíduo: auto-consciência, auto-controle, motivação, empatia e relacionamento interpessoal . Estudos fenomenológicos como esse, que se baseiam em depoimentos, podem levar os indivíduos a tomarem consciência de seus sentimentos e emoções, de forma a poderem avaliar seus interesses e talentos, oferecendo-lhes a possibilidade de se estruturar o vivido como líder.

Pelas evidências apontadas ao longo desta pesquisa, conclui-se que estudos dessa natureza podem vir a se constituir numa base para exercícios futuros de auto-análise por parte de funcionários e chefes de empresas. Com algum aprimoramento em sua metodologia, adequando-a a objetivos específicos, seus resultados podem subsidiar a elaboração de uma pauta de reinvidicações para cursos ou trabalhos de grupos, bem como para grupos terapêuticos visando o desenvolvimento sistematizado dos aspectos desejados nas equipes de trabalho.

Os resultados mostraram também que os três líderes estudados se vêem como competentes, tendo buscado aprimorar suas habilidades e aproveitado as oportunidades que tiveram para crescer profissionalmente, o que indica serem inteligentes quanto ao desenvolvimento de negócios e nas habilidades a eles relacionadas. Esse comportamento, exercitado na ausência de treinamentos específicos, vai de encontro ao que afirma Fittipaldi (1986): durante o curso da vida, e em quase todos os momentos, o ser humano está resolvendo situações novas e encontrando soluções para os problemas; para isso faz uso de sua experiência passada contida na memória e na imaginação. É claro que o suporte de um treinamento adequado para esse tipo de líder levaria a uma predominância de decisões mais acertadas e justas, quando comparadas com aquelas adotadas com base no bom senso. Isso influencia de forma significativa o tempo necessário para o atingimento das metas de uma organização.

Os dados da pesquisa estão também coerentes com os autores Gardner (1993) e Goleman (1995) sobre a importância do desenvolvimento das inteligências inter e intra

pessoais para o sucesso na carreira profissional. Para eles, essa estratégia faz com que o indivíduo tenha mais facilidade para lidar com situações práticas, principalmente com as subjetivas e que envolvem as questões humanas, podendo-se avaliar o quanto advém de angústia e frustração frente às situações adversas, quando não se tem estas habilidades. Isso também foi identificado na vivência dos indivíduos estudados: planejam, compreendem a organização como um todo, procuram lidar adequadamente com os colaboradores e, de alguma forma, atingem as metas da organização – Marcos com mais segurança e perspicácia, Luiza com mais autoritarismo e Jorge com maior angústia, por ser mais sensível às questões interpessoais.

Esses dados evidenciam uma crença comumente vivenciada por indivíduos que exercem liderança, de que é mais fácil ser um técnico, do que lidar com questões humanas, pessoais. Neste sentido, constata-se que Marcos tem mais facilidade e gosta de liderar por suas características subjetivas, sentindo-se reconhecido profissionalmente. Os outros dois líderes gostam da experiência de liderar, mas preferem cargos mais técnicos que os poupem de estarem em posição de grande exposição como ocorre com o líder. De qualquer modo, toda decisão e resolução de problemas numa organização requer controle das emoções, planejamento e racionalidade. Marcos se aproxima mais da obediência a esses princípios do que os outros dois líderes. Neste sentido, Moscovici (1997) afirma que a empresa que melhor desenvolver emocionalmente seus empregados terá uma posição competitiva mais avançada. Indo além, aqueles que gerenciam melhor seus aspectos interpessoais tendem a ter um desempenho melhor, adquirindo promoções profissionais e sucesso. Isso se aplica principalmente àqueles que detêm habilidades naturais e aspiram a posições de liderança nas organizações.

É importante notar-se que a IE fala da ligação emoção – sistema nervoso (Le Doux e Goleman) e este ao sistema imunológico que, se em declínio permite a ocorrência de doenças. Se o ambiente organizacional for estressante, com qualidade de vida abaixo do esperado, seus funcionários terão maior incidência de estresse, conseqüentemente menor produtividade, problemas de relacionamento e doenças ocupacionais. Portanto é fundamental a humanização da organização através de programas de qualidade de vida no trabalho, integração, treinamento de pessoal, além de uma busca pelo desenvolvimento das relações afetivas e emocionais no ambiente de trabalho, através de formação de parcerias nas equipes, e de uma valorização do potencial humano. A observância desses aspectos, e sua associação à

competência técnica, fará com que os resultados organizacionais sejam atingidos mais eficazmente.

Organizações onde predominam a filosofia da administração participativa e parcerias no ambiente de trabalho, têm implementado o treinamento de pessoal que, por consequência provoca um aprimoramento do elemento humano no trabalho, incluindo-se também os líderes.

Nessa categoria de organização se encontram empresas que possuem até universidades próprias, como a Disney, e no Brasil a Brahma, a Gessy Lever e a Amil, onde os líderes são preparados para suas tarefas dentro desta filosofia participativa. O treinamento permite que o líder, a equipe como um todo e a organização cresçam e consigam competir no mercado atual. Esse cenário é ressaltado como desejável por diversos autores, entre eles Milton de Oliveira (1997) e Moscovici (1997). Para esse grupo de pesquisadores, toda decisão e resolução de problemas exige por parte dos indivíduos controle das emoções, planejamento e racionalidade, porém associados à criatividade; o sucesso nessas tentativas pode contribuir para o desenvolvimento da carreira desses profissionais.

Nesse aspecto, esta pesquisa evidenciou que os líderes obtiveram sucesso em suas carreiras, muito por características próprias de liderança, e por esforço próprio, já que a organização nem sempre investiu em programas que os preparassem para chefiar. O que se pode notar diante disso é que, dependendo da maneira como os líderes estabelecem metas e estratégias de trabalho e ação, e adestram de certa forma suas qualidades interpessoais e talentos técnicos, atingirão de maneira mais ou menos fácil aquilo que se propuseram atingir enquanto líderes.

O recomendável é que se procure relacionar e treinar líderes dentro das organizações, seguindo certos padrões citados por vários estudiosos, e já descritos no capítulo 1, priorizando aqueles que sejam intelectualmente adequados e, principalmente, que saibam lidar com outras pessoas.

Este estudo acerca da liderança permitiu constatar como é difícil para o líder ter estas posturas esperadas, a angústia que decorre da exigência das organizações e do mercado de trabalho, principalmente quando ele se volta para si mesmo e percebe que lhe faltam várias dessas competências exigidas.

Decorre daí a importância da realização de pesquisas, ou exercícios dessa natureza, pelo setor de Recursos Humanos das empresas, enfocando as relações interpessoais, a fim de identificar as características dos líderes de suas organizações, suas expectativas e



dificuldades para, a partir dos dados obtidos, construir um plano de treinamento e carreira mais coerente com as necessidades de seus “clientes”.

Um outro aspecto, também muito importante, a ser observado quanto a este estudo é que ele supõe a relação interpessoal – líder e liderados. Portanto, seria interessante sua complementação com uma outra pesquisa, que ouvisse os liderados, para assim tornar possível a composição da estrutura do vivido desta intersubjetividade. A fenomenologia de relações interpessoais somente poderá ser compreendida a partir da análise de depoimentos de líderes e seus liderados dentro de um mesmo ambiente organizacional.

Esta proposta de estudo vem de encontro à necessidade de se determinar, com maior segurança, os agentes causais de situações encontradas no interior das organizações. Muitas vezes o que se observa, tal como Luíza expressou, é a necessidade de um trabalho individualizado, até mesmo terapêutico com o trabalhador, que o ajude a superar suas dificuldades afetivas e emocionais, seja no campo de trabalho ou na sua vida pessoal. Outras vezes a postura do próprio dirigente da organização funciona como modelo de atitudes para os demais funcionários. Assim é que um líder que manifeste comportamentos com predominância de bom humor, empatia, colaboração e facilidade para trabalhar em equipe, faz com que esses aspectos se espalhem pela organização através de todos os níveis hierárquicos, aumentando a credibilidade na liderança, ou como citam Cooper e Sawaf (1997) em seus estudos sobre Inteligência Emocional na empresa: “o líder deve ter capacidade para entusiasmar a si mesmo e aos outros” (p.19), e assim atingir as metas mais eficazmente através das pessoas.

Essas relações apontadas na pesquisa encontram ressonância no estudo de Milton de Oliveira (1997). Para ele, considerando-se o ambiente organizacional, as emoções devem ser tratadas no momento adequado, sob pena de se ver prosperarem as tensões internas, conflitos, bloqueios e frustrações devido a sucessivas críticas negativas, por parte de chefias autocráticas, criando ambientes de trabalho insalubres, resultando em perda de produtividade, desgaste na saúde e na qualidade de vida do trabalhador.

Com relação à definição de liderança, o tema recebeu atenção de diversos autores, cada um ressaltando um aspecto específico em seu conceito, como explicitados no Capítulo 1. Para a pesquisadora, o núcleo do conceito de liderança é aquele que considera que o líder deve democratizar suas ações frente aos liderados como forma de obter respeito, adesão ao grupo e participação na consecução de objetivos, estimulando seus colaboradores à ação. Sob um enfoque semelhante, o tema é tratado por Drucker (1996), Burns (apud Barker

1997), Scott e Jaffe (1998) e pelos conceitos de **empowerment** (dar autonomia e formar parcerias com equipe) e **coach** (líder treinador de sua equipe ou time), e no Brasil tem sido expresso por De Lucca Neto (1998).

Paul Evans (1996) discorreu sobre os fatores que ajudam indivíduos a chegarem a cargos de chefia. Foram citados como os mais importantes o encontro com situações de desafio, as decisões importantes, o aprendizado a partir do fracasso, o treinamento como suporte ao crescimento e o apoio das organizações para com o indivíduo. De fato, nessa pesquisa foi possível identificar a atuação desses fatores que permitem o crescimento, citados pelo autor. Entretanto, um outro fator importante foi enfaticamente citado pelos líderes estudados: o aproveitamento de oportunidades ao longo do desenvolvimento profissional. Sua influência parece ser decisiva, mesmo quando o indivíduo em questão não for do tipo ambicioso; o que importa nesse sentido é que ele se esforce para evoluir, tenha garra e competência em sua área de atuação, e até um certo perfeccionismo, como Luiza demonstrou. Isso também foi observado em Marcos, que consegue ir e vir na empresa com tranqüilidade de acordo com as oportunidades que surgem, e Jorge que busca experiências em universidades, seja no Brasil, ou no exterior. Também no que diz respeito ao treinamento cuja importância já foi destacada, quando devidamente implantado e com o apoio da organização, é fundamental para o crescimento do indivíduo. Entretanto, mesmo que este apoio ocorra de maneira adequada, ainda assim a evolução do indivíduo parece depender em grande parte de uma motivação interna, um desejo de crescer por méritos próprios.

Uma das formas da organização expressar esse apoio pode ser através da implantação de um setor de recursos humanos forte, atuante e ético, com apoio declarado das lideranças. Sua preocupação central deve ser o estabelecimento de planos de carreira, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, fundamentados nos resultados dos estudos do ambiente organizacional, envolvendo líderes e liderados, como sugerido anteriormente.

Com respeito às teorias de Administração citadas por Chiavenatto (1993), que definem os três tipos básicos de líderes: autoritário, democrático e laissez-faire, foi possível com este estudo identificar que apesar do autoritarismo ser combatido pelas visões mais atuais sobre a administração de pessoal, este tipo de líder ainda é encontrado nas organizações, centralizando tarefas e decisões, ainda que adquira uma forma sutil de atuação como em Marcos, ou mais caracteristicamente em Luíza.

Conforme Peterson (1997), Luíza seria o líder fechado ou diretivo que impõe sua posição acerca dos assuntos e corresponderia ao perfil do líder autoritário de Taylor.

Marcos e Jorge já se aproximariam do líder carismático definido por Weber já em 1947. Mesmo que sutilmente denotem também certo autoritarismo, conseguem estimular seus liderados, influenciando-os mais diretamente no sentido da produtividade e na consecução de metas.

Seja qual for o tipo de líder que o indivíduo represente, o importante é que ele saiba diferenciar (que tenha consciência) os momentos em que deve imprimir maior autoridade sobre os indivíduos liderados, sutilmente ou não, e que sempre respeite e valorize seus colaboradores, dê-lhes treinamento e feedback acerca de tarefas e desempenhos, bem como consiga atingir as metas propostas. Também, que tenha humildade quando necessário, e que seja um membro da equipe e não o seu dono. Além disso, que tenha capacidade para planejar, controlar os processos e avaliar seus resultados.

Essas características essenciais a um bom líder podem ser inatas ou adquiridas ao longo de sua evolução profissional, ou mesmo fruto de atividades de treinamento organizacional, permitindo que ele adquira conhecimento das conseqüências de suas atitudes no grupo. O que se pode, entretanto, verificar na prática, é que muitas vezes o indivíduo continua mantendo suas condutas antigas, advindas de características internas, próprias do seu self, por mais treinamento que receba.

Esse aspecto é muito importante, e para ele o setor de treinamento das organizações deve estar atento, procurando implantar novas estratégias de ensino, e implementar estratégias de avaliação dos resultados do treinamento, na busca de promover uma aprendizagem significativa, que inclua aspectos cognitivos e afetivos. Quanto a esse objetivo central, pesquisas específicas poderiam ajudar a emoldurar os paradigmas e, assim, orientar a construção de novas formas para vencer os obstáculos.

Neste sentido, Rogers (1985), renomado psicólogo norte americano, faz uma referência direta à aprendizagem significativa, que transcreveremos pela sua importância : “ A aprendizagem significativa combina o lógico e o intuitivo, o intelecto e o sentimento, o conceito e a experiência, a idéia e o significado. Quando aprendemos dessa maneira, somos integrais, utilizamos todas as nossas capacidades masculinas e femininas” (p.30).

Em resumo, pode-se afirmar que liderar é uma atividade muito complexa. Essa característica se torna mais visível ainda nos tempos atuais, quando a cada dia surgem novas teorias e são consolidados novos paradigmas, levando o mercado de trabalho a exigir cada vez mais das pessoas, principalmente dos líderes, que são vistos como “super-homens” (Figueiredo, 1997) em seu ambiente de trabalho.

Um outro aspecto começa a surgir com o mercado globalizado, representado pelas empresas estrangeiras que se fixam no país trazendo outros modelos de liderança, podendo gerar diferenças na forma de administrar, e levar a um choque entre as posturas próprias de indivíduos latinos com aqueles do primeiro mundo. Nesse sentido, pesquisas que venham a estudar estas diferenças culturais poderiam ajudar a compreender melhor esses aspectos e talvez estabelecer novas formas de se lidar com essas dissonâncias.

Esse estudo permitiu compreender a experiência de liderar de três diretores empresariais, e identificar as suas angústias associadas a esse papel, diante das pressões e expectativas que recaem sobre eles. Pôde-se perceber o quanto é ambíguo para um líder o ato de administrar grupos e missões organizacionais; suas dúvidas, anseios, lutas internas para cumprir seu papel e levar as organizações a atingir suas metas e prosperar.

A dinâmica do conjunto de sentimentos envolvidos na atuação dos líderes cria uma condição propícia à existência de situações repletas de ambigüidade. Nesse sentido, Bergamini e Coda (1997) afirmam que o fenômeno da liderança, por ser um processo de interação entre pelo menos dois pontos de referência – líderes e seguidores, torna-se por natureza dialético. Essa dialética, em geral, é a fonte de poderosas tensões internas. E acrescentam: “...embora os líderes tirem o seu poder da sua habilidade de definir a realidade dos outros, a sua inabilidade para totalizar esse controle oferece as sementes de desorganização na organização do sentido que promovem” (p.208).

Portanto, estudos científicos como esse, que sistematizem os dados advindos da realidade vivida nas grandes organizações, tornam-se cada vez mais urgentes, e seus resultados devem ser considerados no momento de se implantar e/ou incrementar programas sobre liderança. Somente o exercício vivido da liderança pode ensinar sobre o líder, e somente a partir de uma compreensão abrangente desta vivência surgirão as interpretações que fornecerão parâmetros para um treinamento compatível e adequado.

## CONCLUSÕES

Os resultados encontrados evidenciaram diversos aspectos significativos dentro do tema analisado.

O primeiro deles foi a complexidade existente no exercício da liderança e o caráter ambíguo dos sentimentos que decorrem dessa atividade. Existem situações onde liderar pessoas se revela como algo gratificante, trazendo sentimentos de auto-realização, com o atingimento das metas pelo exercício da cooperação entre os membros da equipe, indicando possibilidades de se visualizar e controlar a organização como um todo. Porém, em outros momentos, surgem frustrações quando as pessoas não atuam de forma competente, e comprometem os objetivos propostos. Ser líder é um exercício difícil, porque exige do profissional muita disciplina, perseverança e integridade, além da habilidade de gerenciar processos e pessoas, sabendo conduzi-las com espírito de equipe na direção dos objetivos.

O segundo aspecto que aparece em realce é a necessidade das organizações investirem em treinamento de líderes, de forma mais sistemática, dando suporte para que esses profissionais possam desenvolver-se de forma adequada às exigências do cargo, já que eles se ressentem disso e, por conseguinte, podem apresentar certas inseguranças frente aos processos e pessoas.

Um bom programa de treinamento deve permitir ao treinando a realização de uma auto-avaliação séria, que o ajude a identificar seus pontos fortes e fracos, e a definir o que, de fato, ele pode fazer para melhorar suas performances técnica e comportamental.

O terceiro aspecto percebido está relacionado com a importância dos líderes investirem em suas próprias carreiras profissionais, aproveitando as oportunidades que

surgirem ao longo de suas vidas, profissionais ou acadêmicas, procurando valorizar e desenvolver suas habilidades interpessoais, além das técnicas. Esse procedimento atende ao que é exigido atualmente pelas grandes corporações, não somente em termos de normas, mas também para que as próprias pessoas que participam de equipes de trabalho desenvolvem esse nível de exigência em relação às chefias.

Entre outros atributos, é esperado do profissional em cargo de comando, que desenvolva sua disponibilidade e vontade de liderar, o carisma pessoal frente às pessoas que lidera, a visão do mercado e suas tendências e, principalmente, da organização onde ele atua. Que desenvolva, principalmente, sua capacidade para coordenar os esforços da equipe na obtenção de resultados, mesmo que isso implique em correr alguns riscos, o que exigirá do líder maior flexibilidade de idéias e condutas associadas ao uso adequado de suas emoções.

Controlar emoções, como diz Weisinger (1997), “significa muito mais compreendê-las e usar esta compreensão para lidar com as situações de maneira mais produtiva, ou seja, resolver os problemas de forma a seguir o melhor curso de ação para desembaraçar a situação” (p.18).

Sempre existiu muita preocupação em se determinar como um líder deve agir, pensar, o que deve estudar, como deve liderar. Essa pesquisa mostrou um outro enfoque, na medida em que buscou compreender como o líder experiencia liderar, quais os seus sentimentos, dificuldades e anseios frente às exigências desse cargo. Permitiu ainda analisar a questão da competência técnica, fundamental na atuação dos líderes, concluindo que, muitas vezes, eles a atingem por si mesmos, por seus esforços e interesses, aproveitando as oportunidades, e que este caminho trilhado pelos líderes em sua evolução pessoal pode ser angustiante, mas compensador.

Pode-se afirmar, em resumo, que do líder se espera resultados, e que isto sómente será obtido se ele se sentir realizado profissionalmente, feliz e com uma qualidade de vida positiva no trabalho e em sua vida particular. Dessa forma será capaz de contagiar seus seguidores a também atingir os resultados, e a se sentirem igualmente felizes. O líder atua com a razão, mas também com a emoção, enfrentando as barreiras, principalmente as internas, algumas inatas, mas que podem ser vencidas pelo amadurecimento, auxiliado por algum exercício terapêutico e, principalmente, pela incorporação de grande dose de determinação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Participar do programa de Mestrado em Psicologia Clínica levou a pesquisadora a adquirir novos conhecimentos acerca da metodologia de pesquisa, e de como a fenomenologia pode ser útil quando aplicada a um estudo qualitativo. Mostrou a importância e a riqueza contidas no ato de pesquisar, vindos dos momentos dedicados à busca literária, do contato com os sujeitos, da análise dos dados, enriquecendo também os conhecimentos acerca da dinâmica das emoções no ambiente de trabalho.

Esse período de Pós graduação proporcionou uma vivência muito gratificante, seja como pesquisadora ou como pessoa, pelos contatos com colegas e mestres pertencentes a diferentes atividades profissionais.

Proporcionou também a oportunidade de apreender, mais diretamente, os sentimentos de pessoas que ocupam postos de comando em grandes corporações, e extrair daí uma metodologia que possa contribuir para o estabelecimento de um canal de comunicação mais direto com funcionários, permitindo que se descubra quais são suas percepções internas, e quais suas expectativas no trabalho e na empresa. Permitiu ainda confirmar a importância do papel do psicólogo ou do profissional de recursos humanos nessas corporações, seja selecionando e treinando pessoal como e, principalmente, criando condições para que os indivíduos que nela trabalham encontrem melhores condições profissionais e de vida.

Parafraseando Prof. Mauro M. AmatuZZi, numa de suas aulas: “pesquisar é levar adiante uma inquietação pessoal”. Essa pesquisa respondeu a uma inquietação pessoal, da pesquisadora: “como os líderes se sentem?”; “como é ser líder?”; e possibilitou a emergência de uma nova inquietação, provocada pela própria fenomenologia: “como é ser liderado por estes líderes?”. Essa resposta poderá vir num futuro próximo.

Espera-se que esse estudo possa trazer inquietações àqueles que tiverem contato com ele, estimulando a realização de estudos complementares, principalmente na área da psicologia organizacional, ainda carente de respostas a diversas indagações.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, J. (1992) **Liderança para o sucesso. Deixe de ser chefe para se tornar líder.** São Paulo: Nobel S.A.
- AMATUZZI, M.M. (1994) A investigação do humano: um debate. **Estudos de Psicologia.** Campinas, v. 11, n. 3, p. 73-77.
- \_\_\_\_\_ (1996) Apontamentos a cerca da pesquisa fenomenológica. **Estudos de Psicologia.** Campinas, v. 13, n. 1, p. 5-10.
- ANDERSSON, I. T. (1993) Attitudes, values and demands on leadership – a cultural comparison. **Management Education and Development.** V. 24, part 1, p. 48-57.
- ASHFORTH, B.E. & HUMPHREY, R.H. (1995) Emotion in the workplace: a reappraisal. **Human Relations.** Montreal, v. 48, n. 2, p. 97-125.
- BARDWICK, J.M. (1996) Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In DRUCKER, P.F. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, p. 145-152.
- BARKER, R.A. (1997) How can we train leaders if we do not know what leadership is?. **Human Relations.** New York, v. 50, n. 4, p. 343-362.
- BERGAMINI, C. W. (1994) **Liderança - Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (org.) (1990). **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança.** 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Biblioteca Paioneira de Administração e Negócios.
- \_\_\_\_\_ (1997) **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo, Editora Atlas.

BOOG, G. G. (Coord.) (1994). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. ed. pp. 15-32, São Paulo. Makron Books.

CHIAVENATO, I. (1993) **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books.

CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1994) Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**. Montreal, v. 15, n. 5, p. 439-452.

COOPER, R. & SAWAF, A. (1997) **Inteligência Emocional na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus..

COUTO M.A.A. (1992). RH Acompanha nova postura empresarial. **Foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark. p. 32-33.

COVEY, S. R. (1994) **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus.

CUSCHNIR, L. (1998) Executivo Super - Homem. **Jornal Profissional & Negócios**, ano 2, n. 9, p. A7.

DE LUCCA NETO, D. (1998) 'Coach' A hora e a vez do facilitador, do líder, do orientador. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, ano VI, ed. 67, p. 28-30.

DELUGA, R.J. (1995) The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Social Psychology**. Smithfield, v. 26, n. 18, p. 1652-1669.

DRUCKER, P. F. (1996) **O líder do Futuro**. São Paulo: Futura.

EKMAN, P. (1992) The Nine Characteristics Which Distinguish Basic Emotions. In An argument for the basic emotions, **Cognition and Emotion**. V. 6, p. 174-189.

- EPIPHANIO, E. H. (1996) **A opção pelo Triatlo como uma Prioridade de Vida: Um Estudo Fenomenológico**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. 128 p.
- EVANS, P. (1996) Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas, v. 36, n. 3, p. 14-22.
- FAREY, P. (1993) Mapping the leader/ manager. **Management Education and Development**. V. 24, n. 2, p. 109-121.
- FARNSWORTH, T. (1976) **Formação e Treinamento de Executivos na Empresa: Soluções Práticas para o Autodesenvolvimento e para o Treinamento de Executivos Eficazes**. São Paulo: Mc Graw-Hill.
- FERNANDES, E. (1996) **Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade.
- FIEDLER, F. E. & CHEMERS, M. M. (1981) **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Ed. da USP.
- FIGUEIREDO, V. V. (1997) **A Reinserção de Executivos no Mercado de Trabalho. Uma Visão dos Especialistas em Continuidade de Carreira**. Tese de mestrado. PUC – SP. 145 p.
- FITTIPALDI, E. (1986) Ação e Reação Inteligentes. **Psicologia do Comportamento**. São Paulo, v. 1, n. 7, p. 18-19
- FORGHIERI, Y. C. (1997) **A fenomenologia e suas relações com a psicologia**. São Paulo: Pioneira.
- FRANCO, D. (1998) A insustentável leveza da liderança. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, ano VI, ed. 67, p. 18-19.

- FREITAS, F. (1994) **Parceiros na vitória. Administração participativa no mundo.** São Paulo: Cultura Editores Associados.
- FULTON, R.V. (1995) Administrando com sucesso. **Revista Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo, ano III, ed. 33, p. 38-39.
- FULMER, R.M. (1997) The evolving paradigm of leadership development. **Organizational Dynamics.** Williamsburg, v. 25, n. 4, p. 59-72.
- GARDNER, H. (1983) **Frames of Mind.** New York: Basic Books.
- \_\_\_\_\_ (1993) **Multiple Intelligences: The Theory in practice.** New York: Basic Books.
- GIORGI, A. (1985) Sketch of a Psychological Phenomenological Method. **Phenomenology and psychological research.** Pittsburgh, PA: Duquesne University Press, cap. 1, p. 8-22.
- \_\_\_\_\_ (1986) Theoretical Justification for the use of Descriptions in Psychological Research. **Qualitative Research in Psychology.** Pittsburgh, PA: Duquesne University Press, cap. 1, p. 3-22.
- GOLEMAN, D. (1995) **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva.
- GOULART, I.B. & SAMPAIO, J.R. (org.) (1998) **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos.** São Paulo: Casa do Psicólogo.
- GUANAIS, M.A.B. (1995) **O trabalho e a qualidade total: Contribuições do Psicólogo Organizacional.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação Unicamp – Campinas. 189 p.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1977) **Psicologia para administradores de**

**empresas.** São Paulo: E.P.U.

KELLER, T. & DANSEREAU, F. (1995) Leadership and Empowerment: a social exchange perspective. **Human Relations**. Arkansas, v. 48, n. 2, p. 127-146.

KRECH, D. & KRUTCHFIELD, R. (1976) **Elementos de Psicologia**. São Paulo: Pioneira. V. 2.

LE DOUX, J. (1994) Emotional Systems in the Brain, Behavioral and Brain Research, 58. In GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, p. 29-37.

LICHT, R. H. (1994) **Variáveis Psicológicas na Composição do Corpo de Executivo em uma Organização Brasileira. O Caso Metal Leve S.A. Indústria e Comércio**. Tese de doutorado. USP – SP. 326 p.

LIPP, M.E.N. (org.) (1996) **Pesquisas sobre stress no Brasil**. Campinas: Papirus.

LUTHAR, H.K. (1996) Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: autocratic vs. democratic managers. **Sex Roles**. Smithfield, v. 35, n. 5-6, p. 337-361.

MARGERISON, C. & MACCANN, D. (1996) **Gerenciamento de Equipes. Novos Enfoques Práticos**. São Paulo: Saraiva.

MEIHY, J.C.S.B. (1991) **Canto de morte Kaiowá: história oral de vida**. São Paulo: Loyola.

MEILER, W. (1998) O poder do guerreiro. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, ano VI, ed. 67, p. 16-17.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN E.C. & ADKINS C.L. (1991) Value congruence and satisfaction with a leader: an examination of the role of interaction. **Human Relations**. Columbia, v. 44, n. 5, p. 481-495.

- MENDES, E. (1995) Sala de treinamento: palco de poder?. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, ano III, ed. 33, p. 12-13.
- MOSCOVICI, F. (1997) **Razão & Emoção - A Inteligência Emocional em Questão**. Salvador: Casa da Qualidade.
- OLIVEIRA, M. (1997) **Energia Emocional - Base para Gerência Eficaz**. São Paulo: Makron Books.
- PETERSON, R.S. (1997) A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: evidence from elite and experimental groups. **Journal of Personality and Social Psychology**. Evanston, v. 72, n. 5, p. 1107-1121.
- ROGERS, C. (1985) **Liberdade de aprender em nossa década**. Porto Alegre: Artes Médicas
- SALOVEY, P. & MAYER, J.D. (1989-90) Emotional Intelligence. In: **Imagination, Cognition and Personality**, Baywood Publishing Co., Inc., v. 9, n. 3, p. 185-211.
- \_\_\_\_\_ (1993) The intelligence of emotional intelligence. **Intelligence**. V. 17, p. 433-442.
- SCOTT, C.D. & JAFFE, D.T. (1998) **Empowerment. Um guia prático para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SOUSA, M. C. A. F. (1982) **Influência da Estrutura Organizacional e Perfil Gerencial sobre o Desempenho da Empresa. Uma Análise em Empresas do Setor de Cerâmica Branca no Município de Pedreira – SP**. Dissertação de Mestrado. USP – SP, 192 p.
- TOLLGERDT-ANDERSSON, I. (1993) Attitudes, values and demands on leadership - a cultural comparison . **Management Education and Development**. Sweden, v. 24, n. 1, p. 48-57.

- VILLAS BOAS, E. H. (1995) **Processos de Desenvolvimento Gerencial: Identificação de Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis Mediante Ações e Programas de Treinamento. Estudos de Casos no Setor Bancário Brasileiro.** Dissertação de Mestrado. USP – SP. 443 p.
- YAMMARINO, F. J. & ATWATER (1997) Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. **Organizational Dynamics.** New York, v. 25, n. 4, p. 35-44.
- YOSHINO, M.Y. & RANGAN, U.S. (1996). **Alianças estratégicas. Uma abordagem empresarial à globalização.** São Paulo: Makron Books.
- WERTHEIMER, M. (1977) **Pequena História da Psicologia.** São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- WILLIAMS, W. M. & STERNBERG, R. J. (1988) Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others. **Intelligence,** v. 12, p. 351-377.
- XAVIER, A.P. & FRANCIATTO, C. (1996) Adeus QI e que venha o QE. **Movimento em Medicina.** São Paulo, ano VI, n. 3, p. 24-28.
- WEISINGER, H. (1997) **Inteligência emocional no trabalho.** Rio de Janeiro: Objetiva.



## **ANEXOS**

**ANEXO 1****TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_ (nome e RG),  
concordo em participar da pesquisa intitulada “ **SER LÍDER – UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO DE DEPOIMENTOS**” desenvolvida para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Clínica pelo Instituto de Psicologia da PUC – Campinas pela Psicóloga **Fátima Rosely Schette**, sob orientação da **Profa. Dra. Vera Engler Cury**.

Estou ciente de que minha participação é voluntária e de que os dados referentes à identificação só serão do conhecimento da pesquisadora que se compromete a descaracterizá-los de forma a garantir o sigilo.

Assinatura do participante:

data:

Assinatura da Mestranda:

data:

Fátima Rosely Schette

CRP – 06/ 13922

## ANEXO 2

### TRANSCRIÇÕES DOS DEPOIMENTOS DA LINGUAGEM VERBAL PARA LINGUAGEM ESCRITA

Perguntas: 1) Em termos pessoais como você descreveria seu desenvolvimento profissional?

2) Que fatores você julga terem facilitado seu desenvolvimento profissional? E que fatores dificultaram?

3) Como é para você, chefiar pessoas?

#### **Transcrição do depoimento de Marcos**

Tempo: 30 minutos

1) O desenvolvimento profissional se deu basicamente de uma maneira digamos vinculado com o desenvolvimento acadêmico... não tem nenhuma tradição que justifique a escolha dos caminhos que escolhi... ah, eu acho que é uma questão do reconhecimento de uma habilidade que você tem que as pessoas incentivam e você... em função desse incentivo, você vai perseguindo aquele caminho que te parece que se dá bem.

Então profissionalmente ...eu entrei na faculdade para fazer Matemática, para fazer Física na verdade, e acabei fazendo Matemática e Física. Nesse período... numa disciplina eu fui convidado para ser monitor de computação, primeiro contato com computação que eu tive então eu acho que é um sintoma de certa forma de que houve uma identificação muito grande com essa área da computação dentro da época da faculdade ainda... em função desse tipo de trabalho que eu tive, auxiliando pessoas a usar computador, eu fui convidado para entrar para a empresa quando acabei a graduação...naquela época se podia entrar na empresa pública sem fazer concurso ainda, e na empresa eu trabalhei sempre ligado a esta área ...eu fiz o Mestrado paralelamente com a empresa.

Nessa época eu saí da empresa porque recebi um convite de uma pessoa que fez Mestrado comigo prá fazer...para trabalhar numa escola..., numa faculdade em Joinville... que eu fiquei 6 meses, não me adaptei e recebi um convite para voltar para a empresa

novamente...Ah...voltando para a empresa depois tive oportunidade de sair para o Doutorado...quando voltei do Doutorado me envolvi com um projeto que vinha um grupo de Brasília para cá...um projeto de fábrica de software...nesse grupo eu tinha uma certa liderança técnica e quando o grupo foi para o exterior eu fui como responsável pelo grupo, líder do grupo, voltando permanecemos no projeto, depois por questões digamos de política de condição do projeto, eu saí da empresa novamente, que é uma coisa engraçada, eu saí duas vezes da mesma empresa para depois voltar...(ri).

Eu saí da empresa, cuidei da minha vida por conta própria, fui digamos empresário, isolado né...o cara trabalhando em desenvolvimento de sistema; adquiri uma experiência muito interessante nesse aspecto de relacionamento com clientes, com desenvolvimento de software para um outro tipo de coisa que eu nunca tinha sido treinado...quando um desses contratos maiores que eu tinha tava fechando, eu tive oportunidade de voltar para empresa através de concurso que a empresa tava fazendo. Também eu acho que foi uma coisa que aconteceu na hora certa. Naquela época que entrei a empresa estava um pouco desfacelada de liderança técnica tanto é que seis meses após eu ter retornado, quer dizer, eu tinha um bom relacionamento na casa, eu fui convidado para assumir Diretoria Técnica da unidade. Passei um ano como Diretor Técnico, a diretoria resolveu trocar a Diretoria Geral, me convidou para substituir o Geral naquele instante, enquanto fazia o processo de seleção de Diretor que é um concurso público aberto, que eu naturalmente me candidatei porque já tava exercendo a coisa e tinha certa...prá essa situação de cargo que deveria me candidatar...ah!...posto de chefia, então o concurso, e recentemente recebi a comunicação que fui reconduzido por mais 2 anos (ri). Do ponto de vista de descrever o desenvolvimento profissional, eu ...considero neste tipo de coisa, então... a formação e o encadeamento de trabalho.

2) Bom...eu acho que tem a ver um pouco com...certas habilidades que diria até inatas, de tá trabalhando numa coisa que eu gosto de trabalhar também, então você sempre...uma coisa ajuda a outra né?...e do ponto de vista facilitador eu acho que tem uma característica que eu me julgo possuidor dela, pode não ser verdadeira, evidentemente né?...mas tem algo a ver com certa integridade profissional, uma certa seriedade até decorrente do próprio interesse que eu tenho nas coisas, então eu acho que facilita bastante meu desenvolvimento...quer dizer nunca estive me vendo trabalhando numa coisa que era

absolutamente desagradável pra mim...quando é desagradável para você, você procura fazer de uma forma...que é boa porque te agrada.

Os fatores que dificultaram...o desenvolvimento profissional acho que aí já teria mais algo a ver com tratos de personalidade, alguma coisa de ... talvez um excesso de rigor uma expectativa de comportamentos...algo mais ligado com...digamos uma...não pouca habilidade, mas poderia ter desenvolvido uma habilidade maior pra montar grupos, para trabalhar com grupos, quer dizer uma coisa tem haver com outra, pelo fato de ser muito exigente num certo tipo de coisas, acaba dificultando a montagem de grupos... eu não sei se de fato dificultaram mas sem dúvida nenhuma poderia ter feito, mais se as coisas tivessem presente, imagino.

3) Não é desconfortável não...não é desconfortável não...eu acho que é um pouco frustrante em função da outra coisa que eu mencionei anteriormente. Às vezes...é claro...não é sempre, mas é que se for falar das coisas mais presentes ultimamente né...é frustrante no sentido de que as pessoas não correspondem muito com o que você espera que ocorra. Poderia citar casos, exemplos, mas não é o caso ...mas também como disse não é desconfortável, quer dizer é muito gratificante quando tem aquela relação que você acha quem é da coisa mesmo...Eu acredito que é possível que se pode fazer melhor em cada um dos casos, mas nem sempre é possível ter saco para cuidar de tudo...como se fosse assim... tratando permanentemente com crianças que tem que ser...aduladas a todo instante. Então eu acho que esse é um aspecto negativo talvez se dedicasse mais a fazer isso seria mais fácil, mas também tem um limite nas coisas assim que se vê até onde dá pra ir até onde não dá, tem toda a pressão, dá certo, tem coisas...que você não pode dedicar o tempo só isso também.

Então do ponto de vista pessoal chefiar pessoas não é desagradável, é ...muito gratificante em alguns aspectos, em alguns instantes...e é meio aborrecedor em outros também, acho que como qualquer coisa.

O aspecto mais gratificante é quando você vê que você...indicou algum caminho que você acredita e a pessoa às vezes pode até não concordar inicialmente, depois ela trabalha naquela linha e produz um resultado que é fantástico...ela mesma se surpreende com a coisa, ela não percebia que ela poderia fazer daquele jeito tão bom. Eu acho que isso é gratificante, quer dizer é um processo que tanto a pessoa quanto você cresce nesse processo né...é o sabor do sucesso das coisas pequenas mesmo, não das grandes necessariamente, das pequenas coisas...vamos fazer uma coisa que ninguém nunca fez aqui, vamos botar todas as

informações relacionadas com...a digamos relação administrativa na rede para consulta, tal...ninguém faz, é difícil romper aquela barreira, “não porque não sei...”tem aquela resistência por insegurança, aprender coisa nova para algumas pessoas; quando elas percebem que o que fizeram ficou muito interessante, isso é muito gratificante. Você tá vendo ali (mostrando um computador) agora, dentro da home page, ali é um anúncio do workshop que eles vão fazer aqui; então vai ser projeto que as pessoas se envolvem também; e quando sai, todo mundo entende: “pô... grande sucesso”... isso é gratificante. Esse próprio aspecto que a home page tem agora, como tá ótimo, tá fantástico, é uma coisa que é difícil que as pessoas percebam... quando elas pegam esse víruszinho, de fazer a coisa bem feita nesse negócio...isso é uma coisa que eu acho que tem a ver com tudo né...o fato de ser meio exigente com algumas coisas, etc...mas quando elas pegam, percebem o resultado que obtém com aquilo, eu acho gratificante.

## **Transcrição do depoimento de Jorge**

Tempo: 70 minutos

1) Bem, eu penso que em termos profissionais tem dois lados: o técnico e o gerencial. Técnico porque a minha atuação não foi como Chefe de pessoal ou gerente de área, o tempo todo que estou na empresa. Trabalhei em projeto de pesquisa, algumas vezes liderando alguns projetos, outras vezes como membro do projeto. Então quando eu passei para o cargo de chefia, você perde um pouco essa parte técnica, quer dizer do jeito que as coisas são atualmente você não consegue muito desenvolver a parte técnica. Então eu acho que profissionalmente, em termos técnicos, você consegue adquirir muito mais conhecimento geral, mas não específico, quer dizer, na chefia, você consegue ter uma visão realmente da unidade, ter uma visão de onde encaixar os projetos, o que falta, o que não falta, coisa que enquanto você está dentro de um projeto você não tem essa visão. Você não vê o todo, você só vê aquele projeto no qual você está atuando, então eu acho que tecnicamente você perde no específico, na coisa bem específica, mas você ganha em termos globais, em termos de conhecimentos de várias áreas, não em profundidade, mais alto nível.

Em termos profissionais eu acho importante, ter essa visão do todo, porque às vezes eu fico pensando: “Será que eu fui assim em certas atitudes? Será que eu agi assim quando era membro de um projeto”. Sem ter responsabilidade com o todo da coisa. Então eu acho que isso, profissionalmente é muito bom. Você ter essa experiência de ver o todo, e poder conhecer várias áreas e ter contato com várias outras pessoas. Vamos supor, quando você é líder de um projeto ou membro de um projeto raramente você tem o contato externo das necessidades das outras unidades, da necessidade da própria unidade se mostrar lá fora. Então quando você é membro de projeto você não tem essa noção. Eu acho que profissionalmente é muito importante todo mundo ter essa visão. Infelizmente não dá para todo mundo, mas acho que as pessoas que podem passar pelo cargo de chefia, eu acho que é interessante. E profissionalmente você cresce muito.

Agora, eu acho também que isso não pode ser eterno, eu acho que isso depende muito do pessoal, tem gente que gosta de ser, de ficar só nessa parte de gerência. Eu particularmente gosto da área de pesquisa, gosto de trabalhar na área de pesquisa; eu me envolvo com um projeto ou outro, fazendo uma coisa pequena aqui ou ali, mas não coisa com muito impacto, que é o que eu gostaria de fazer, então tecnicamente você fica um pouco frustrado, porque você fica mais preso às coisas de administração, geral e tal. Atividades que

são assim, em termos globais, não são atividades de pesquisa, mas eu acho que profissionalmente vale a pena passar pela experiência de gerência.

Quando eu entrei na empresa, quando me formei em Engenharia Elétrica, tinha pouca experiência com informática na verdade, porque naquela época, as universidades estavam começando a entrar em informática, computador, era mais a parte de hardware, de programação em Assembler, etc, não tinha toda essa evolução que tem atualmente. Quando eu comecei a trabalhar na empresa, entrei para assumir um cargo de gerência de manutenção de micros. Com o passar do tempo essa área foi perdendo força porque os próprios micros ficaram mais baratos, não compensava ficar comprando peças de reposição, era mais barato para a empresa comprar um novo computador, do que trocar uma placa que estava estragada por exemplo.

Assim, essa área por si só, foi deixando de existir. E nós começamos a dar suporte na área de informática, de software, ver os problemas que tinha de compatibilização de software e hardware, e tal, e acabou esse setor trabalhando um pouco em suporte, não na parte de suporte de hardware, mas na parte de suporte de informática. Com isso, como essa área se descaracterizou dentro da própria empresa, e estava surgindo na época um projeto de fábrica de software, então eu fui convidado para participar do projeto da fábrica de software. Viemos para Campinas, e aí nós começamos a estudar e desenvolver a parte de engenharia de software.

Teve um projeto no exterior, que continha um treinamento nos EUA para trabalhar em áreas de engenharia de software. A época era 1987, estava começando a se introduzir interfaces gráficas, estação de trabalho; aqui tinha em alguns lugares só, mais era PC mesmo. Fizemos um treinamento de um ano, voltamos. A idéia era que nos EUA começasse a configurar os primeiros projetos, dentro do esquema de fábrica de software, e depois quando voltasse para o Brasil, treinaria um grupo maior e terminaria o projeto aqui. E foi o que aconteceu: nós voltamos, treinamos um grupo maior, fizemos os primeiros protótipos dos sistemas, e teve o workshop. Só que a empresa com o tempo, foi também se modernizando, e a própria unidade ficou um pouco perdida dentro da empresa como um todo. Então esse projeto de fábrica de software foi perdendo a força dentro da empresa. Assim a própria unidade foi procurando se adaptar no novo modelo, mudando o papel da unidade.

Depois que eu trabalhei no projeto, eu saí para fazer Mestrado. Então fiquei três anos, praticamente fora da unidade da empresa, e dentro do mestrado eu fiz atividade já nessa idéia voltada para dentro da empresa, que essas eram duas aplicações para a empresa, na



parte de reconhecimento de padrões. Quando eu voltei do mestrado, eu comecei a trabalhar num projeto de sistema de informação geográfica, houve mudança de chefia, e eu entrei como Diretor Técnico, mas logo depois houve o concurso; na abertura do concurso quem era o Diretor Geral interinamente era Marcos, que teve que sair pois iria se candidatar efetivamente, e eu fiquei como Diretor Geral interino; eu pensei que ia ser 1 mês, esse processo, mas demorou uns 4 meses para terminar. Então eu fiquei como Diretor Geral uns 4 meses, aí depois Marcos entrou como Diretor Geral, e eu fui indicado como Diretor Técnico. Como Diretor Técnico eu ainda tento fazer algumas pesquisas, mas a coisa é ainda complicada.

Bem a minha vida dentro da empresa foi isso. Particularmente, teve alguns projetos que eu participei, e participo atualmente, mas são trabalhos que faço praticamente fora do expediente, em casa, na hora que dá, porque o maior tempo mesmo é acompanhamento de metas e projetos da unidade, isso aí é que pesa mais. Então realmente a parte técnica fica um pouco a desejar, quando você assume um cargo de chefia, um cargo gerencial. Pelo menos no modelo atual em que está a unidade, porque a unidade fez a revisão do plano diretor, e está fazendo agora a revisão do organograma da unidade, quer dizer, nas funções para cada cargo. A idéia é tentar diminuir essa carga de chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, onde passa toda a burocracia, e também todo o controle de projetos, tentar separar essas atividades para ter realmente um Diretor Técnico ou um Gerente de Projetos, que gerencia somente projetos, e ter um Diretor Adjunto, que aí dá apoio a convênios, contratos, captação de recursos, resolva os problemas da área de gerência técnica também juntos, mas que a pessoa fique como gerente de projetos, e fique mais livre para acompanhar o projeto e as metas da unidade que dependa de projeto.

2) Em termos de fatores de desenvolvimento profissional, eu acho que desde que eu entrei na empresa, eu procurei ter uma visão realmente das coisas da empresa. Então eu acho isto um fator importante, voce tentar colocar sempre coisas novas, e vendo o que realmente é necessário para a empresa na sua área de atuação que voce pode fazer. Eu acho que essa visão facilitou muito o meu desenvolvimento profissional em termos de gerência.

Uma outra coisa que eu acho que entra, é a parte de lidar com as pessoas; eu acho que isto não é um fator profissional, mas é um fator que contribui muito profissionalmente. Você saber lidar um pouco com as pessoas. Este é um fator que facilitou para mim, de poder saber conversar, logicamente tem alguns atritos, tem algumas coisinhas que pela sua posição você tem que resolver. Muitas vezes as pessoas não saem satisfeitas, mas

em todo o caso, eu acho que isso facilita. Eu acho que as pessoas compreendem a situação porque passa a empresa, então toda a compreensão das pessoas me ajudou profissionalmente como também saber até onde as pessoas vão, saber cobrar e tentar acertar a coisa de maneira que cada um contribua o melhor possível.

Deixa ver. Outro fator que contribuiu profissionalmente: eu acho que o mestrado também abriu muito, você ter contato com universidade, com outras pessoas de outras universidades, não ficar só dentro da própria empresa; eu acho que também a oportunidade que me foi dada, não que eu tive pela própria diretoria da empresa, confiança, mas a confiança dos próprios colegas de trabalho. Isso contribuiu muito para que eu pudesse ter confiança em mim mesmo, e poder realizar as atividades.

Eu acho que uma dificuldade é na parte da preparação para gerenciar. Eu acho que a própria empresa tem uma falha quando pega um pesquisador e coloca na área de gerência. Ela tenta através de cursos e tal, capacitar essa pessoa para ser gerente, para saber lidar, mas ela tem muito a parte de saber cobrar, como se diz assim, ela visa muito como o gerente deve se posicionar para ter as metas realizadas. Então como se fosse assim: você entra na gerência hoje, no final do ano você cobra as metas, então aí no meio termo você que se vira. Como lidar com as pessoas ela não ensina, então eu acho que essa experiência de como gerenciar e se próprio gerenciar, a empresa não passa. A empresa está preocupada em capacitar os seus gerentes, ministrando curso para chefes de unidades, curso para Diretor Técnico, curso para líderes de projetos, de todas as unidades da empresa. Eu acho que uma das dificuldades é essa falta de preparação de gerência por parte da instituição. Eles estão tentando mudar e tal, mas, até agora ainda não tem muito resultado.

Eu acho que outra dificuldade vem da própria formação. As universidades preparam as pessoas muito tecnicamente. Quando você sai da universidade muitas vezes, você repara por exemplo, no caso de uma apresentação, eu lembro muito bem que quando eu entrei na empresa, eu fui fazer uma apresentação no Rio. Quando eu cheguei e olhei o auditório, lotado de gente, eu sinceramente não estava preparado prá aquilo. Então você toma um susto desgraçado; então quando você sai da universidade, você não está capacitado para este tipo de coisa. Então dentro da empresa também vejo os próprios colegas, quando vão apresentar, não são todos, tem gente que fala bem até demais, agora a maioria tem dificuldade em se expressar. Logicamente quando você vai fazer uma apresentação, você fica realmente nervoso. Muita gente fica, até profissionais ficam, mas mesmo em reuniões eu vejo pessoas,

não é questão de ser tímido, a pessoa não tem confiança em definir a sua idéia, não tem confiança em colocar as idéias, então eu acho que isso uma falha de formação da própria universidade, que logicamente a pessoa traz; e quando chega numa empresa, vamos supor como a empresa que você tem que escrever artigos, fazer apresentações, aí as pessoas começam a ficar expostas a esse tipo de situações e vai melhorando; logicamente o pessoal tem melhorado muito, mas eu vejo que ainda tem muita dificuldade.

Outra dificuldade profissional que eu vejo, agora no cargo gerencial mesmo, é a própria dificuldade de se organizar. Eu acho que o próprio estilo da empresa de trabalhar, atrapalha muito você se organizar, quer dizer chega muita coisa em cima da hora. Eu acho que na verdade, uns 60, 70% das coisas que a gente faz é coisa que chega na segunda feira, prá mandar daqui dez dias, cinco dias, é coisa que você tem que correr com aquilo. Essas atividades perturbam o seu cronograma, porque aí você tem um cronograma de atividades que você está planejando, e se você gasta um dia, dois dias prá resolver um negócio que aconteceu hoje, pronto aí você perde tempo. Então eu acho que a própria empresa, no modelo que ela está atualmente ela atrapalha muito esse esquema, ela manda muita coisa em cima da hora. Isto dificulta muito a organização pessoal.

3) Bem essa é uma resposta complicada. Tem hora que eu acho ótimo, tem hora que é terrível, porque muitas vezes é bom você lidar com pessoas porque muitas vezes você sente prazer realmente em poder gerenciar, em dar direcionamento das coisas com as pessoas, mostrar pras pessoas o caminho e discutir e tal, este relacionamento é muito bom.

Muitas vezes é difícil porque você tem que decidir coisas que em certas ocasiões você vai ferir ou ir contra idéias de pessoas e você tem que impôr, porque a coisa tem que acontecer. Um exemplo é a formação de comitê, comissões, o pessoal não gosta de participar, porque isso aí tira eles da área técnica, quer dizer tira das atividades técnicas. Então você tem que lidar muitas vezes, com posições que as pessoas não gostam, ou colocar a pessoa para fazer uma atividade que é necessária, mas ela não gosta, pode ser até na área técnica mesmo. Vamos supor que tem gente que não gosta de elaborar o manual: “Ah...eu não vou fazer, elaborar o manual”, mas sem a participação da equipe de desenvolvimento na elaboração do manual fica difícil outra pessoa fazer sózinho. Então tem atividades que você tem que forçar a pessoa fazer. Manutenção de software é um problema sério, porque quando dá algum problema no software, a pessoa vai ter que parar de fazer a atividade que está fazendo, prá ir ver aquele probleminha que está lá no software. Aí fica discutindo: “Poxa mas,

eu não posso fazer agora”. Muitas vezes eu tenho que chegar lá e falar: “ Tem prazo, é tal dia, tem que entregar”, então muitas vezes você tem que agir assim num modo mais severo com as pessoas prá mostrar que isso aqui é importante, que tem que ser feito, não interessa se gosta ou não.

Quando eu entrei na gerência eu ficava meio assustado com isso, né.. assim, sentido... sei lá...a pessoa vai ficar chateada. Atualmente eu não estou muito preocupado com isso não, eu estou mais é querendo que a coisa seja feita, e eu sei a capacidade da pessoa, então eu quero que ela faça aquilo ali. Mas logicamente eu discuto com a pessoa, e tal, e vejo os prós e contras. Muitas vezes eu passo uma atividade prá uma pessoa, e ela vem e discute comigo, eu tiro dela e passo prá outra. Eu consigo voltar atrás, eu não sou daquelas pessoas que não volta atrás. “Coloquei, eu tenho que mostrar que a minha posição é aquela, e vai ter que ser”. Eu consigo voltar atrás e definir melhor as coisas e pensar o que seria melhor, mas eu vejo que muitas vezes as pessoas não entendem esse tipo de atitude. O pessoal não gosta, mas eu também vou fazer o quê? Não tem como remediar.

Eu pessoalmente gosto de chefiar pessoas, gosto de liderar projetos, eu gosto da Diretoria Técnica. Agora eu acho que você gerenciando pessoas, você tem que pensar muito bem que de uma hora prá outra você perde o cargo de chefia, quer dizer você volta a ser uma pessoa chefiada. As pessoas falam: “Um dia você vai voltar a ser um ser mortal”. Como se diz assim, “alguém vai te pressionar igual você pressiona a gente”. Mas eu acho que não, eu acho que a pressão que eu exerço sobre as pessoas, é uma pressão normal do cargo, e é uma pressão que a pessoa tem que sentir porque não pode ficar, como se diz assim, liberada para fazer o que pensa, o que faz, o que quer, só falar: “Olha, eu não quero fazer isso, então não faço”. Então essas pressões tem que haver.

Outra coisa que eu acho complicado é o processo de Pós Graduação. Você tem duas vagas para Doutorado e duas para Mestrado. Então você tem 7 candidatos para Doutorado e seis, ou cinco prá Mestrado. Então muitas vezes as pessoas não entendem que quando são duas vagas, são duas vagas, quer dizer, se tiver 10, 15, 20 não adianta, vão só dois. Então nesses processos sempre tem problema. Sempre tem gente frustrada. Isso eu consigo administrar bem.

Uma coisa que eu não consigo administrar é uma coisa, vamos supor: se eu estou analisando uma pessoa, um candidato vamos supor no caso da pós graduação, muitas vezes eu tenho alguma dúvida num assunto, e logicamente eu tenho que decidir na hora ali, essa coisa eu levo prá casa, isso fica remoendo na minha cabeça e tal. Aí no outro dia eu

chamo todo mundo, “vamos conversar de novo”, “vamos rever” e tal; porque eu não gosto de cometer injustiça, tentar ver o que é melhor para a unidade e ver o lado pessoal, se a pessoa realmente tem interesse... porque muitas pessoas se colocam no programa de pós graduação, porque vão passar 4 anos fora da empresa. Mas muita gente não, muita gente tem interesse em fazer um doutorado virado para a empresa, coisas de interesse, está preocupado com a unidade. Então essas coisas tem que ser analisadas e muitas vezes as outras pessoas não entendem esse tipo de coisa. Então eu acho que essa parte de você decidir, muitas vezes dói um pouquinho. Não é fácil você sair decidindo a vida das pessoas, quer dizer, quem vai prá doutorado, quem não vai, quem ganha uma promoção, quem não ganha. Isso tudo causa um desconforto geral em quem tá participando, não que o processo não seja transparente, a gente mostra claramente como a pessoa foi avaliada, mas isso não refresca muito. As pessoas só querem saber que elas não vão, ou elas foram reprovadas, e não tão recebendo uma premiação e tal. Realmente essas coisas aí são complicadas prá você administrar, mas eu consigo administrar, eu consigo conversar com as pessoas, explicar os fatos.

Eu acho que prá mim pessoalmente foi muito bom, ser chefe, passar por essa parte de chefia geral, ficar esse tempo todo na chefia de pesquisa e desenvolvimento, pois tem o contato com as pessoas, você tem conhecimento geral, o relacionamento de chefe e subordinado, acho que isso foi muito bom prá mim pessoalmente. Agora eu também acho que esse tipo de cargo não pode ser permanente, quer dizer você não pode ficar como chefe por muito tempo senão você se distancia muito da área técnica. Eu gostaria de fazer Doutorado futuramente, trabalhar na minha área de pesquisa mesmo, que eu terei muito a contribuir para a empresa.

Eu acho que eu fiquei 2 anos em chefia e acho suficiente. Já tive uma experiência muito boa, e posso contribuir de outras maneiras para a empresa. Eu gosto de chefiar pessoas, mas eu acho que qualquer um, que é técnico, pesquisador ficar neste cargo, eu acho que tem que ficar por um tempo, porque depois a pessoa vai sentir falta da área técnica. Tem muitos pesquisadores que conseguem fazer pesquisa e ser chefe, gerenciar e tal, mas dentro do modelo atual da empresa, está muito difícil.

Para resumir em termos pessoais, eu acho que prá mim foi muito construtivo trabalhar como chefe, eu acho que profissionalmente foi muito bom, eu acho que tecnicamente, apesar de ter perdido um pouco o contato com a área técnica, mesmo assim, dá prá você, ver muitas coisas que você só no seu projeto você não vê. E também tem o prazer de poder ajudar as pessoas. Porque quando você é chefe, não é só problemas técnicos que vem

prá você. São desentendimentos pessoais, entre projetos, que você tem que administrar. Outro fato é poder ver o ponto fraco das pessoas e tentar coordenar, ajudar as pessoas, não só cobrar, mas também ajudá-los a crescer profissionalmente. Eu acho que isso é gratificante você poder ver as pessoas alegres, satisfeitas com a situação que está trabalhando, e tal. Agora muitas vezes você tem pessoas que voce fala: "Você tem que contribuir aqui, infelizmente voce tem que ficar aí " e não tem como você mudar, porque não tem outra pessoa para substituir, então por um lado é bom, por um outro lado às vezes você tem que lidar com estas situações, mas em geral eu acho que para mim foi muito bom, aliás está sendo muito bom.

## Transcrição do depoimento de Luiza

Tempo: 20 minutos

1) Eu acho que o meu desenvolvimento profissional foi excelente. Eu sou Bibliotecária, fiz pós graduação em Ciência da Informação no Rio de Janeiro; eu sempre fui pra frente, nunca fui pra trás, nunca procurei as coisas assim encarnadamente, as coisas sempre vieram atrás de mim, todos os concursos que eu prestei eu passei, eu nunca tive dificuldades em absorver novas tecnologias, conforme a empresa que eu trabalhava eu me adequava ao ambiente, né...na área da biblioteconomia eu sou respeitada, sou convidada para muitas coisas que acontecem por aí, para participar de mesas redondas, de comitês de seleção de trabalhos, de grupos de trabalho.

Eu nunca me preocupei muito com o desenvolvimento profissional, para falar bem a verdade; não fico preocupada em progredir. Do jeito que eu estou, estou sempre bem. Vamos dizer, não é porque eu estou aqui agora que preciso continuar a ser chefe. Sabe, se eu voltar à biblioteca, em quinze dias eu... esqueço que tem chefia de biblioteca, fico subordinada numa boa. Sabe... não sou ambiciosa, não sou assim... apegada a cargo não.

2) Os fatores que facilitaram. Eu acho que sou assim, muito criteriosa, metódica, e caprichosa. Se eu tenho alguma coisa para fazer, eu faço nem que eu rache a cara. Seja lavar roupa, ou trabalhar com orçamento, coisa que eu nunca fiz assim tão seriamente como agora, mas eu acho que quando eu tenho alguma coisa pra fazer, faço com muita vontade, não tenho preguiça, e não tenho preconceito. Falar: “Sempre foi feito assim”...pra mim não adianta. Sempre foi feito assim, mas eu posso fazer melhor. Tô sempre olhando pra frente. Isso é uma das coisas que eu não acredito que tenha dificultado meu desenvolvimento profissional,... não dificultou, eu não acredito que eu tenha tido dificuldade para o meu desenvolvimento profissional, nem assim formal, nem pra aprender coisas novas.

Agora uma coisa que dificulta a minha atividade profissional é que como eu estou sempre olhando pra frente, a maioria das pessoas sempre olham pra trás. Então o cara fala: “Ah...Eu fiz sempre assim”, sabe...só que não interessa o que foi feito sempre assim. Eu acho que sempre pode melhorar um pouquinho...sempre...Eu mesmo, tenho essa dificuldade em casa também. Eu rearrumei a dispensa da minha casa, e o povo não gostou. Por quê? Porque eles estavam acostumados a virar e pegar o açúcar naquele mesmo lugar. Eu falei: “Quem paga aqui sou eu, quem mora aqui sou eu” ( ri). Eu sei o que é bom também, né.

Então, o açúcar está no mesmo lugar, só que o vizinho do açúcar não é mais aquele lá. Sabe, tudo muda, não muda? Eu adoro mudar.

3) Chefiar pessoas é uma coisa chata. Mesmo porque são pessoas que eu não escolhi, são pessoas que estavam, estão e estarão aí por muito tempo (ri). Se fosse na iniciativa privada algumas já tinham espirrado, mas como isso não é possível, a gente tem que levar, né...tem que...uma coisa que eu sempre procurei fazer, eles podem até não entender, mas eu sempre procurei fazer: é adequar a pessoa às atividades ou a atividades para as quais ela tem um perfil adequado. Acontece que tem gente que tem um perfil adequado para um cargo menos importante do que ocupa, mas eu não posso mais retroceder, porque o cargo dele é outro, entendeu? Ou a pessoa não tem perfil muito adequado para aquilo, mas eu não tenho outra pessoa para fazer aquele serviço, porque a área administrativa é bastante pequena, né.

Agora, tem gente que é gostoso de chefiar, você conversa, ela já... pegou e foi embora, né...outros não, você tem que falar, tem que falar de novo, você tem que falar de novo (frisando), tem que falar de novo, de novo e de novo. Então eu não tenho mesmo paciência! Já todo mundo sabe disso. Eu também sei. Eu também me controlo até certo ponto, depois também não me controlo mais não! Porque falar cem vezes a mesma coisa, aí faz duas vezes certo, quando é a centésima terceira, pronto faz errado outra vez. Não sei, não sei (ri), seu eu estou errada, agora...eu acho isso meio complicado, sabe...outra coisa que acontece com as pessoas, é que a maioria enjoa do serviço. Eu por exemplo até enjoô, mas eu custo... muito para enjoar. Por quê? Porque eu estou sempre variando, quer dizer se eu tenho uma planilha prá fazer, eu faço ela daquele jeito, mas eu não tô eternamente satisfeita com aquilo lá. De vez em quando, eu tenho uma luzinha: “E se eu fizesse assim...então eu posso mudar aqui...” Agora, as pessoas, a maioria pega aquela atividade, faz sempre daquele jeito, enjoa, invés de procurar melhorar, incrementar e evoluir, não...enjoa e pára. Aí começa fazer tudo pior ainda do que ela fazia. É duro...Não é todo mundo, mas a maioria é assim no serviço público. Enjoa, cumpre aquilo lá por tabela, porque tem que cumprir, faz com má vontade, e pronto...

Eu acho muito difícil chefiar pessoas, nunca tive essa pretensão, não sou ambiciosa. Teve um treinamento para chefes lá em Brasília, que tem de vez em quando, só. Os Supervisores também não tiveram, mas eu não acredito que os cursos possam ajudar, infelizmente, porque as pessoas não mudam. É difícil mudar e não acredito que seja assim coletivamente que mude não, tem que ser uma coisa mais...como é que eu te falo...mais



psicológica mesmo, como terapia individual. Técnicas de administração, essas coisas, as pessoas aprendem mas... não mudam o ambiente. Essa ajuda teria que ser geral...tem gente que tem mania de ser estrela, tem gente que bebe. Hoje aqui não tem ninguém, mas já teve. Que mais que tem?

Tem as pessoas que confundem as coisas, né...quer dizer...porque eu sou, vamos supor amiga da fulana fora daqui, eu aqui procuro favorecê-la em tudo possível. Eu não acredito que isso seja correto.

Eu acho que é difícil chefiar pessoas, não é fácil. Mas tem coisa boa: quando você pega uma pessoa que entende a proposta e faz esse trabalho cooperativo, o produto final é sempre maior do que um produto individual. Agora é difícil achar isto. Aqui nessa minha experiência que eu estou tendo, né...em outro lugar eu não sei. Porque as coisas também são assim. Ou as coisas mudam de dentro para fora, e as pessoas não entendem isso. Eu tenho a impressão que o povo não lê jornal, e não vê o que tá acontecendo aí fora. Então, quem quer viver ou quer trabalhar, não pode ser da mesma forma que há dez anos atrás. Não é possível isso, não é...Por exemplo: antigamente chefe tinha secretária prá tudo, hoje não é mais assim. A maioria das coisas a gente faz sózinho... passa e passa, pronto... e isso é uma tendência. Agora tem gente que nem é chefe e não entendeu isso ainda. Quer aquele jeito antigo, de ter uma pessoa à disposição, para a organização funcionar em torno de si. Sabe... não é mais assim, as coisas mudaram...o mundo é que tem mudado, sempre mudou.