

# LIDERANÇA: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO\*

Linda Smircich e Gareth Morgan\*\*

---

---

O conceito de liderança permeia e estrutura a teoria, bem como a prática das organizações; portanto, a forma pela qual se configura a compreensão da natureza de uma ação organizada e suas possibilidades. Na realidade, o conceito e a prática da liderança, bem como as diferentes formas de direção e controle acham-se tão poderosamente arraigados no pensamento popular que a ausência de liderança é frequentemente vista como uma ausência de organização. Muitas organizações ficam paralisadas em situações nas quais as pessoas apelam por serem dirigidas, sentindo-se imobilizadas e desorganizadas quando não estão sendo orientadas. Outras organizações, ainda, são atormentadas pela situação oposta caracterizada pelo jargão organizacional – “muito cacique, pouco índio” –, situação esta na qual a maioria aspira por comandar e poucos por seguir. Dessa forma, ações organizacionais bem-sucedidas são frequentemente vistas como baseadas na sin-

\* Tradução para o português de Cecilia W. Bergamini e Christina Larroude de Paula Leite, de *Leadership: the management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 18, nº 3, 257-273. Copyright © 1982 by JAI Press Inc.

\*\* Linda Smircich é professora associada de comportamento organizacional na School of Business Administration – Universidade de Massachusetts, Amherst, Massachusetts 01003. Gareth Morgan é professor associado de comportamento organizacional na Faculty of Administrative Studies da Universidade de Toronto, Ontário, Canadá.

cronia entre a iniciativa de ação e o apelo por direção; entre as ações dos líderes e a receptividade ou resposta dos seguidores.

Este artigo focalizará a compreensão do fenômeno da liderança, não somente para desenvolver a sua prática, mas também ao liderar, o administrador representa uma forma específica da realidade social, que tem conseqüências profundas, mas infelizmente deva revelar como os conceitos e as idéias que dominam a teoria e a ideologia administrativa modelam a prática gerencial e a realidade organizacional. O enfoque é o de analisar a liderança como um tipo diferenciado de prática social, apresentar um estudo de caso sobre liderança num contexto organizacional e analisar suas conseqüências para a compreensão da natureza básica da vida nas modernas organizações.

## O FENÔMENO DA LIDERANÇA

A liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros. Com efeito, as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existe uma *obrigação* ou um *direito* percebidos por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais.

Esse processo é mais evidente em situações grupais não estruturadas em que a liderança emerge de maneira natural e espontânea. Depois de alguns períodos de interação, grupos não estruturados e sem liderança, tipicamente, desenvolvem maneiras comuns de interpretação e compreensão compartilhadas da experiência que lhes permite desenvolver-se como uma organização social (Bennis & Shepard, 1965). Os indivíduos nos grupos que evoluem dessa maneira atribuem liderança àqueles membros que estruturam a experiência de modo significativo. Certos indivíduos, como resultado de uma inclinação pessoal ou pelas expectativas emergentes dos demais, descobrem-se adotando ou sendo obrigados a assumir o papel de liderança em virtude da parte que desempenham na definição da situação. Emergem como líderes devido ao seu papel em configurar a experiência de forma a oferecer bases viáveis de

ação. Assim, por exemplo, mobilizam o sentido, articulam e definem o que previamente permaneceu implícito ou não dito, inventam imagens e significados que oferecem novos focos de atenção, consolidando, confrontando ou mudando a sabedoria predominante (Petters, 1978; Pondy, 1976). Através desses diversos meios, as ações individuais podem dar forma ou mudar situações e, assim fazendo, representar um sistema de significado compartilhado que promove as bases para a ação organizada. O líder existe como um líder formalizado somente quando atinge uma situação na qual se presume, ou se oferece e é aceita pelos demais como uma obrigação, expectativa ou direito de dar forma à experiência.

A liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação (Berger & Luckmann, 1966), emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores. Ela envolve uma cumplicidade ou um processo de negociação, através dos quais certos indivíduos, implícita ou explicitamente, abdicam do seu poder de definir a natureza da existência de indivíduos desejosos de abrir mão, pelo menos em parte, dos poderes de delinear ou definir a própria realidade, seja por inclinação ou por pressão. Se uma situação de grupo envolve definições de realidade fortemente sustentadas, que competem entre si, nenhum padrão claro de liderança se desenvolverá. Frequentemente, tais situações são caracterizadas por lutas entre os que procuram definir a mesma situação. Tais grupos permanecem frouxamente associados por redes de interação, com os seus membros sentindo frequentemente que estão "desorganizados", porque não compartilham uma forma comum de dar sentido às suas experiências.

A liderança repousa em grande parte na criação de um ponto de referência, frente ao qual pode emergir um sentimento de organização e direção. Enquanto, em algumas circunstâncias, a imagem de realidade do líder possa ser hegemônica, como quando se trata de líderes carismáticos ou totalitaristas que eletrizam os seus seguidores, isso não ocorre em todos os casos. Por ser o fenômeno de liderança um processo de interação, ele é, por natureza, dialético. Ele é configurado por meio da interação de pelo menos dois pontos de referência, isto é, o dos líderes e o dos seguidores.

Essa dialética, em geral, é a fonte de poderosas tensões intrínsecas dentro das situações de liderança. Tais situações se mani-

festam nas definições conflitantes dos que aspiram por definir a realidade e no fato de que enquanto o líder de um grupo pode forjar um padrão unificado de sentido, esse mesmo padrão frequentemente oferece um ponto de referência para a negação da liderança (Sennett, 1980). Enquanto os indivíduos podem procurar um líder que configure e concretize a sua realidade, podem também reagir contra, rejeitar ou mudar a realidade assim definida. Enquanto a liderança com frequência surge como resultado das expectativas projetadas pelo liderado num líder emergente, a renúncia do poder envolvido oferece as bases para a negação assim criada. Muito da tensão nas situações de liderança brota dessa fonte. 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.

A emergência do líder em situações estruturadas aponta, assim, para pelo menos quatro aspectos importantes da liderança enquanto fenômeno. Primeiro, a liderança é essencialmente um processo social definido através de interação. Segundo, a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado. Terceiro, a liderança envolve um relacionamento de dependência no qual os indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros.<sup>1</sup> Quarto, a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados.

## LIDERANÇA EM SITUAÇÕES FORMALIZADAS

A principal característica diferenciadora da organização formal é que a maneira pela qual a experiência deve ser estruturada e definida é construída por uma coleção de significados assumidos como pontos pacíficos ou "tipificações" em uso (Schutz, 1967), que estão subjacentes à definição quotidiana e à realidade da organiza-

1. Neste caso, uma aptidão menor é oportuna, no sentido de que certos líderes carismáticos podem inspirar aos outros a reestruturação das suas realidades de maneira crativa. A relação de dependência é evidente, todavia, na medida em que o indivíduo toma o líder carismático como um ponto de referência nesse processo.

ção. Particularmente, uma organização formal é estabelecida sobre significados compartilhados que definem papéis e relacionamentos de autoridade, que institucionalizam um padrão de liderança. Em essência, a organização formal mutua o processo de liderança observado em situações naturais, concretizando as suas características como uma forma de organização social em conjuntos de papéis, relacionamentos e práticas predeterminados, que oferecem um esquema de como a experiência dos membros da organização deva ser estruturada.

Os papéis, por exemplo, institucionalizam as interações e definições que delimitam a realidade da vida organizacional. Regras, convenções e práticas de trabalho apresentam tipificações já prontas através das quais a experiência deve sensibilizar-se. Os relacionamentos de autoridade legitimam o padrão de relações de dependência que caracterizam o processo de liderança, especificando quem deve definir a realidade organizacional e em que circunstâncias. As relações de autoridade institucionalizam um padrão hierárquico de interação, no qual se espera que certos indivíduos definam a experiência dos outros – para liderar e outros têm sua experiência definida – para seguir. Tão poderoso é esse processo de liderança institucionalizada e a expectativa de que alguém tem o direito e a obrigação de definir a realidade que os líderes são responsabilizados por não liderarem "eficazmente". Aqueles que esperam ser liderados, por exemplo, frequentemente racionalizam a sua própria inatividade ou inefetividade, acusando-os com afirmações como: "é um mau gerente" ou "está misturando as coisas". Por outro lado, o fato de ocupar um papel de autoridade apresenta o líder com um dilema existencial em cada situação – como definir e estruturar o elemento da realidade organizacional encontrado em dado momento. Com frequência, as organizações formais estão intensamente povoadas por aqueles que se sentem obrigados a definir a realidade e a experiência dos outros, de forma consistente com a sua noção de "ser um bom líder". Fracassar quanto a essa obrigação é fracassar no próprio papel organizacional.

Dessa maneira, padrões de organização formal institucionalizam aspectos do processo de liderança dentro do contexto de uma estrutura unificada que específica padrões de interação desejada, atribuição de sentido e dependência. Como no caso da liderança enquanto processo emergente, estruturas formais de ação organizada também contém uma tensão dialética entre o padrão de ação

e o significado que a estrutura procura estabelecer, bem como a tendência dos indivíduos de reinterpretarem, ou mesmo de reagem contra a estrutura definida dessa maneira. Enquanto se submetem ao padrão dominante de sentido, os indivíduos em geral lutam para desenvolver padrões próprios, um fenômeno bem documentado pelos estudos da tão mencionada "organização informal" (Roethlisberger & Dickson, 1939).

É essa tensão inerente que pede o desenvolvimento de uma forma de liderança tipo mediação, estabelecendo uma ponte entre a corrente dos requisitos da estrutura institucionalizada e as inclinações naturais de seus agentes humanos. É esta forma de liderança que mais freqüentemente se reconhece como a liderança das organizações informais — o processo interpessoal que liga a estrutura e os seres humanos que a constituem. A pessoa mais facilmente reconhecida como líder organizacional é aquela que se eleva acima e além da especificação da estrutura formal para proporcionar aos membros da organização o sentido de que eles estão organizados, mesmo em meio a um sentimento diário de que, em termos particulares, tudo corre perigo de desintegração.

De forma semelhante, líderes corporativos de sucesso que dão direção à organização em sentido estratégico, freqüentemente, o fazem oferecendo uma imagem ou padrão de pensamento de tal forma que tenha sentido para aqueles que estão diretamente envolvidos (Quinn, 1980). Isto é em parte refletido na concepção de liderança de Selznick (1957) como envolvendo a personificação dos valores e propósitos organizacionais. A liderança estratégica, com efeito, envolve prover uma concepção de direção para o processo organizacional que está acima e além daquilo que está embutido na montagem de uma organização enquanto estrutura, quer dizer, um padrão de significado concreto e de alguma forma estável.

As organizações formais, dessa maneira, personificam pelo menos dois aspectos distintos, embora complementares, dos fenômenos da liderança: (1) a estrutura da organização institucionaliza o processo de liderança dentro de uma rede de papéis, freqüentemente de forma superconcretizada e desumanizante; (2) a liderança de intermediação ou interpessoal — o que é mais evidente como uma liderança de ação — operacionaliza os princípios de liderança como um processo emergente dentro do contexto anterior. Quer di-

zer, comumente como meio de transcender às limitações anteriores por conter a tensão dialética que a personifica, bem como meio de dar coerência total e orientação através do tempo. Esses dois aspectos têm sido bastante reconhecidos pela pesquisa em liderança (Katz & Kahn, 1966), sendo muitas vezes interpretados e estudados em termos de relacionamento entre "início de estrutura" e "consideração" (por exemplo, Stogdill, 1974).

O fenômeno da liderança nas organizações formais tem sido conceituado e estudado de muitas formas. A pesquisa buscou a compreensão da liderança em termos de traços pessoais dos líderes (Mann, 1959), em termos das situações nas quais eles lideram (Fiedler, 1967), em termos daquilo que os líderes fazem (Mintzberg, 1973) ou alguma combinação disso tudo. Tais enfoques do estudo da liderança tocam levemente em importantes atributos do que ela pode envolver na prática do dia-a-dia, particularmente em termos dos requisitos de ação, bem como na identificação daquelas práticas mais aptas a funcionar em diferentes situações. Outros enfoques viram a liderança como um processo de troca e influência (Barnard, 1938; Jacobs, 1971), e tentativas foram feitas para compreender a natureza das interações e transações necessárias para que ocorra uma liderança eficaz (Bougon, nota 1). No restante deste artigo, pretende-se completar esses pontos de vista com um enfoque de estudo da liderança, que focalize de maneira detalhada situações de interação que adquirirem forma significativa.

## LIDERANÇA COMO ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

Focalizar a maneira pela qual o sentido é criado, mantido e mudado oferece um poderoso meio de entender a natureza fundamental da liderança como um processo social. Ao compreender a maneira pela qual as ações do líder tentam delinear e interpretar situações para guiar os membros da organização dentro de uma interpretação comum da realidade, será possível compreender como funciona a liderança ao criar uma importante base para a atividade organizada. Esse processo pode ser mais facilmente conceituado em termos de relacionamento entre figura e fundo. A ação do líder envolve uma figura que se move — um fluxo de ações e

declarações (isto é, aquilo que os líderes fazem) dentro do contexto de uma base em movimento –, ações, declarações e fluxo geral de experiências que constituem a situação que está sendo administrada. A liderança como um fenômeno é identificável dentro do seu contexto mais amplo, como um modo de ação que procura dar forma a este contexto.

A liderança funciona influenciando o relacionamento entre a figura e o fundo e, conseqüentemente, o sentido e a definição do contexto como um todo. As ações e as declarações dos líderes guiam a atenção dos que estão envolvidos numa situação de forma consciente ou inconscientemente planejada para delinear o sentido da situação. As ações e as declarações atraem a atenção para aspectos particulares sobretudo do fluxo da experiência, transformando o que pode ser complexo e ambíguo em alguma coisa mais distinta e fortemente compreendida com um padrão de significado específico. É a isso que Schutz (1967) se referiu como um “agrupamento” de experiência, Goffman (1974) como uma “trama” de experiência, bem como Bateson (1972) e Weick (1979) como uma “delimitação de contextos”. As ações e as declarações dos líderes enquadram e dão forma ao contexto da ação de tal maneira que os membros desse contexto são capazes de usar o sentido assim criado como um ponto de referência para a sua própria ação e compreensão da situação.

Esse processo pode ser esquematicamente representado em termos do modelo que conta na Figura 1. Quando os líderes agem, delimitam os contextos de forma a promover pontos de convergência para a criação do sentido. A ação deles isola um elemento de experiência que pode ser interpretado em termos do contexto no qual está situado. Na verdade, o seu significado está incorporado no relacionamento com esse contexto. Considere, por exemplo, a simples situação na qual alguém, no papel de líder, perde a calma a respeito do fracasso de um subalterno em terminar um trabalho em tempo. Para o líder, esta ação incorpora o sentido que liga o acontecimento ao contexto de maneira significativa, por exemplo, “há muito tempo este empregado tem estado pedindo por esta reprimenda”, “este era um trabalho importante”, “este escritório está abandonado”. Para os empregados no escritório, o acontecimento pode ser interpretado nos mesmos termos, ou ser classificado com diferentes conotações colocadas sobre a situa-

ção, como, por exemplo, “não se preocupe com isso, ele sempre perde a calma de vez em quando”, “ultimamente ele tem estado sob pressão por causa de problemas domésticos”.

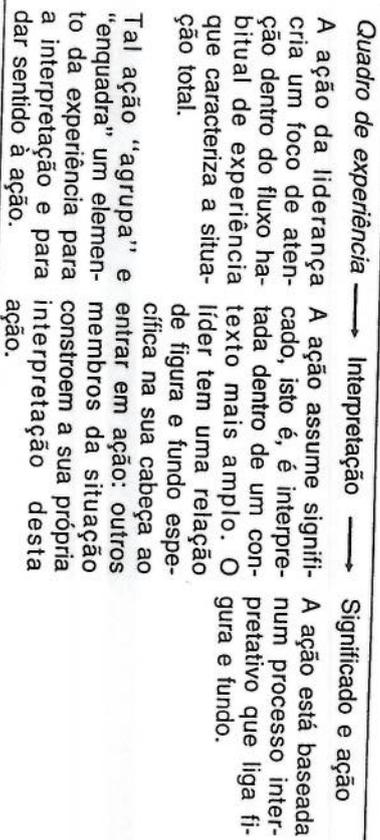


Figura 1 Liderança: um relacionamento de figura e fundo que cria relacionamentos figura e fundo.

A ação do líder pode dar origem a uma variedade de interpretações que estabelecem a base para as ações de maior significado. Pode servir para redefinir o contexto numa situação na qual atingir prazos assume a maior importância ou meramente sirva como curta interrupção da rotina diária, sendo logo esquecida. Como discutido anteriormente, situações organizadas são frequentemente caracterizadas por padrões complexos de sentido, baseados em interpretações opostas da situação. Diferentes membros podem dar sentido às situações com a ajuda de esquemas interpretativos diferentes, estabelecendo “realidades opostas”, que são uma fonte de tensão dentro da situação grupal, que pode proporcionar bases para a mudança de tipo inovadora ou desintegradora. Essas realidades opostas validam muitas das atividades políticas dentro das organizações personificadas pelos tenentes leais ao líder – o “homem do sim”, que aceita e reforça a definição do líder da situação e dos grupos “rebeldes” ou dos que estão “por fora”, forçando e sustentando pontos de vista alternativos.

A eficácia da liderança depende da definição que o líder dá a respeito da situação que sirva como base para a ação dos demais,

por exemplo: "as pessoas neste escritório não estão trabalhando com suficiente afinco". É neste sentido que a liderança eficaz apóia consistentemente o enquadramento da experiência dos outros de tal forma que a ação pode ser guiada pela noção comum de como as coisas deveriam ocorrer. O principal desafio para o líder é administrar o sentido de tal forma que os indivíduos se orientem a si mesmos para a obtenção dos fins desejados. Nesse empenho, o uso de uma linguagem, do ritual, da ação, estórias, mitos e construções simbólicas de todos os tipos podem desempenhar importante papel (Pfeffer, 1981; Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1982; Smircich, 1982). Esses aspectos constituem importantes recursos para a administração do sentido. Por meio de palavras e imagens, bem como de ações simbólicas e gestos, os líderes podem estruturar a atenção, evocando padrões de significado que dão a eles considerável controle sobre a situação que está sendo administrada. Esse instrumental pode ser utilizado para forjar tipos particulares de relações entre figura e fundo, que servem para criar maneiras adequadas de ação organizada. A liderança repousa tanto mais nessas formas simbólicas de ação quanto naquelas maneiras instrumentais de administração, direção e controle que definem a essência do papel organizacional formal do líder.

## UM ESTUDO DE CASO EM ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

Para ilustrar a maneira pela qual a liderança envolve a administração do sentido, será apresentado aqui um estudo de caso delineado a partir de um levantamento dos costumes do grupo de executivos em uma companhia de seguros. Essa empresa era uma divisão de uma corporação bem maior (10.000 empregados), tinha 11 anos de idade e empregava 200 pessoas. O caso focaliza a maneira pela qual o presidente da companhia de seguros, Sr. Hall, procurava estruturar a experiência do seu grupo de assessores, criando um relacionamento único de figura e fundo – "a operação de 30 de junho" (OJ30). A OJ30 apareceu como um acontecimento organizacional importante do trabalho de campo e ofereceu aplicação para o estudo do processo de liderança em ação que, nesse caso, era de sucesso limitado.

### Metodologia

A pesquisa foi conduzida por um dos autores durante o verão de 1979. Por acordo estabelecido, o pesquisador seria convidado a passar seis semanas numa empresa de seguros como observador do grupo de executivos. O objetivo da pesquisa foi aprender sobre o modo de vida do grupo de 10 membros da alta direção, para descobrir as estruturas de sentido em uso no ambiente e sintetizar uma imagem da realidade grupal.

As técnicas específicas usadas para a coleta de dados no ambiente, consistentes com a tradição da cultura (Bogdan & Taylor, 1975; Schatzman & Strauss, 1973; Smircich, nota 2), foram orientadas para a compreensão dos domínios do sentido intersubjetivo, que dava àquela organização a aparência de unidade e caráter aos seus membros.

Nesse estudo, o pesquisador foi mantido na organização durante o horário de trabalho. Desde logo, manteve contato individual com cada membro da diretoria e explicou o projeto como uma tentativa de conhecer a organização deles. A atividade de cada dia consistia em observar o grupo de administradores nas mais variadas situações: reuniões de diretoria, sessões de planejamento, interações com subordinados, nos intervalos de café e em conversas casuais. O princípio condutor desse esforço era obter uma visão de todos os ângulos da situação para conseguir uma imagem global de como o grupo se compreendia. Perto do fim do trabalho na empresa, conversas e entrevistas que eram mantidas com todos os membros do grupo, incluindo o presidente, foram gravadas em fita. Os dados brutos desse estudo consistiam em notas tomadas no campo diariamente, documentos, fitas de conversas e experiência do pesquisador a respeito da situação.

Durante o trabalho de campo, quando a organização estava em meio à OJ30, ela já se constituía num tópico de destaque para a discussão durante as conversas dos executivos entre si, bem como entre eles e o pesquisador. Para os objetivos deste artigo, os dados foram coletados com relação a tudo o que se referia ao programa OJ30, de tal forma que um julgamento da situação pudesse ser apresentado a partir de múltiplos pontos de vista.

De maneira ideal, a pesquisa poderia ter prosseguido de forma a permitir ao pesquisador dar retorno ao grupo sobre os vários aspectos da imagem do sistema de significado em uso que havia

emergido. Como o estudo de caso mostra, a falta de desejo do presidente em prosseguir com este aspecto da pesquisa era representativa do modo de vida que ele se empenhava em manter na organização e, nesse sentido, oferecia um tipo de validação para alguns dos dados aqui apresentados.

## ANTECEDENTES DA OPERAÇÃO 30 DE JUNHO

A "operação 30 de junho" foi provocada pelo Sr. Hall, presidente, em resposta direta às queixas feitas pelos gerentes distritais de vendas, com relação aos agentes de campo que não estavam conseguindo um serviço adequado por parte do escritório central. Pedidos sobre seguros, aplicações, endossos e renovações não estavam sendo tratados com presteza. Os agentes estavam recebendo queixas dos seus clientes sobre grandes atrasos; consequentemente, apresentavam dois ou três pedidos do mesmo trabalho, que serviam somente para fazer o volume de papéis crescer. A diminuição de ritmo no processamento da papelada também significava que os cheques das comissões dos agentes saíam tão devagar a ponto de não receberem as comissões no mês das vendas.

Depois de ouvir as frustrações do departamento de vendas, Hall considerou o que poderia ser feito.<sup>2</sup> Ele se reuniu com o vice-presidente de operações administrativas e o vice-presidente de reclamações e perguntou-lhes se achavam possível ter o processamento das operações em dia até 30 de junho, encerramento do ano fiscal. O presidente Hall escreveu então um comunicado (Figura 2), mostrou-o aos vice-presidentes para comentários e aprovação, expedindo-o para os agentes distritais de vendas.

2. O presidente da companhia de seguros tem sido envolvido há 18 meses na administração do dia-a-dia da empresa. Anteriormente, todos os nove membros do grupo de executivos se reportavam a um vice-presidente executivo, de tal forma que o presidente pudesse dedicar a sua atenção aos relacionamentos externos. Quando o vice-presidente executivo morreu, em janeiro de 1978, foi tomada a decisão de não substituí-lo. A partir daí, todos os membros do grupo de executivos passaram a reportar-se diretamente ao presidente. O grupo de executivos era estável; eles haviam sido admitidos na companhia há pelo menos sete anos.

Com o início da OJ30, cartazes contendo "objetivos da operação 30 de junho semana de \_\_\_\_\_" foram afixados nas portas dos armários na área de operações. Para manter o fluxo de trabalho em dia, esperava-se que as pessoas realizassem horas extras (no fim da tarde e aos sábados), e outros departamentos foram encorajados a ajudar sempre que possível, emprestando pessoas durante a semana ou insistindo para que viessem nos fins de semana. Toda semana, na reunião de diretoria, um relatório sobre o número de processos executados em cada unidade operacional era feito pelo vice-presidente de operações.

<b>O QUÊ:</b>	um programa especial planejado para colocar em dia todas as atividades de processamento de seguro, até a data de 30 de junho de 1979.
<b>POR QUE:</b>	o atual atraso estava tendo um impacto adverso na totalidade das operações de seguro.
<b>COMO:</b>	1. Todos os departamentos farão um esforço conjunto para eliminar todos os atrasos. O objetivo é restabelecer as condições normais de trabalho em todos os departamentos em 30 de junho. 2. Espera-se que todos os empregados do escritório central que tiverem tempo sejam "voluntários" para ajudar os outros departamentos, desempenhando determinadas tarefas de processamento, até 30 de junho. Procedimentos relativos a isso serão desenvolvidos.
<b>DURAÇÃO:</b>	a operação 30 de junho começará na segunda-feira, 14 de maio, e terminará no sábado 30 de junho.
<b>PRIORIDADE:</b>	esse programa tem a mais alta prioridade. Nada mais em seguro tem tanta importância.
<b>RELATÓRIOS:</b>	cada membro de diretoria fará um relatório semanal escrito ao Sr. Hall sobre o andamento das condições de trabalho nos seus departamentos.

Figura 2 Operação 30 de junho.

Na reunião de Hall com os diretores em 2 de julho, o vice-presidente de operações declarou a OJ30 um "sucesso". Durante essa reunião, surgiu uma discussão acalorada a respeito de como expressar a gratidão aos empregados no seu trabalho. A empresa, finalmente, ofereceu um almoço gratuito para os empregados para

agradecer-lhes pelos esforços e um relato escrito do progresso foi preparado para os gerentes distritais de vendas. Mas, particularmente, alguns membros da diretoria expressaram pontos de vista bastante diferentes sobre o que havia ocorrido. De fato, alguns sustentaram a opinião de que o caso todo foi um fracasso porque ele não dizia respeito aos problemas reais da empresa.

A OJ30 tornou-se um foco para a construção de diferentes interpretações da realidade. Enquanto o presidente e alguns dos seus diretores construíram a situação de uma forma, outros membros forjaram sua visão própria e bastante diferente da situação, através da interação entre figura e fundo de um relacionamento. É instrutivo examinar a maneira pela qual a dinâmica do processo de liderança nessa situação se reflete nas construções dos envolvidos.

### OPERAÇÃO DE 30 DE JUNHO: UMA TENTATIVA DE ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

O sentido estruturado da OJ30 está refletido na maneira como ela foi criada, denominada e administrada, representando um evento significativo dentro da vida de trabalho diário. A OJ30 foi apresentada ao quadro de diretores de maneira a tentar orientar a atenção para fora da situação corrente, no sentido de uma situação futura desejada. Nenhuma tentativa foi feita para analisar ou interpretar o significado do acúmulo do trabalho; a tentativa era apenas eliminá-lo. Isso se refletiu na escolha da linguagem por parte do presidente ao criar e denominar a operação de 30 de junho. Ao anunciar o acúmulo, ele foi chamado de "prejudicial", mas não interpretado de outra forma. O acúmulo é definido como o problema e a OJ30 foi concebida como uma operação de estilo militar para suplantá-lo, implicando arrebanhamento das tropas para um assalto em toda velocidade. O nome escolhido pelo presidente não continha a explicação das condições presentes (por exemplo, "operação acúmulo" ou "operação limpeza geral"), mas, em lugar disso, serviu para chamar a atenção sobre uma situação futura desejada. Além disso, a inclusão de uma data deu ao programa a categoria de um acontecimento concreto, com uma data de término definida.

Nesse esforço, o presidente preferiu enfatizar certo horizonte temporal, perceptível ("programa especial", "prioridade máxima") e interpessoal ("união de esforços", "voluntariado") para servir como contexto. Ao escolher um horizonte de tempo futuro, um espaço visual de término apertado para responder à urgência e um horizonte interpessoal suave e sem conflito, o presidente sugeriu que a mensagem da operação 30 de junho tivesse um foco mais avançado. Ele não se queixou das condições atuais e viu a organização como uma equipe, na qual cada membro tinha um papel importante. Quando o vice-presidente de operações declarou a operação de 30 de junho um sucesso, Hall considerou o oferecimento de um almoço a forma apropriada de configurar que o evento chegara ao fim.

Esse mesmo padrão de ênfase foi refletido em outros exemplos da fala do presidente, como na oportunidade de elaborar a sua filosofia administrativa:

*Todos nós necessitamos uns dos outros. Não se pode realmente ir muito longe, a menos que todos façam força juntos... Não se pode fazer mais do que isso (trabalho em equipe) sob pena de ameaçar suprimir qualquer debate acalorado em uma organização... Você poderia ter pessoas não dizendo o que está na cabeça delas somente porque elas sentem que podem minar a filosofia de trabalho em grupo ou a imagem que se está tentando construir. Isso seria errado porque deveria haver algum confronto entre as pessoas à medida que se convive com elas, contanto que isso não se torne pessoal. É isso que continuo dizendo ao grupo de diretores. Não se pode ser pessoal sobre esse tipo de coisas porque, uma vez que você personaliza e destaca uma pessoa individualmente a ponto de afetar seu relacionamento, aí então você envenenou o grupo de pessoas. Mas, uma vez que se mantém sincera e debate falando sobre assuntos em lugar de pessoas, então o debate deveria ser encorajado, caso se queira tomar as melhores decisões... A principal coisa é exatamente manter a personalidade fora disso.*

O presidente não fala do seu papel em termos de mapear a direção da organização, mas, em lugar disso, centraliza os seus esforços para estabelecer e manter a harmonia interna. Seu enfoque com relação à OJ30 foi muito consistente com esse aspecto.

### Reações dos Membros da Diretoria

Embora o presidente procurasse configurar uma realidade de cooperação e urgência em face às condições adversas, fica evidente na maneira de falar dos executivos que não houve sucesso em gerar tais sentimentos entre esses membros da diretoria. De fato, a realidade para eles era basicamente a de desarmonia, de desafeto e não de envolvimento. Isso é evidenciado a partir das observações do vice-presidente de operações, cujo departamento era o principal foco da operação 30 de junho.

*Tom (o presidente) fala sobre "correr até o fim", "temos todos que unir nossos esforços", mas sabe-se que ninguém responde... Para dizer a verdade, estou farto, fui perturbado para trabalhar todo sábado e, em cada um deles, vi poucas pessoas que estavam ajudando ou fazendo qualquer outra coisa...*

O vice-presidente de operações manteve um gráfico para des-cobrir quem estava ajudando durante a operação 30 junho e expressou sua insatisfação com o que ele mostrava. "Veja, o diretor de pessoal e todos aqueles perto de seu nome não ajudaram... não existe uma equipe por aqui."

O uso pelo presidente da imagem militar foi notada pelo diretor de pessoal, mas não vista como eficaz.

*É (a OJ30) provavelmente uma boa medida sob muitas maneiras, porque foi dito que se alguém atacou nosso país, fomos chamados para uma guerra mundial... tipo de pensamento que, quando surgiu inicialmente, serviria como uma causa comum, a unificação das diferentes forças que temos na companhia. Começou-se nessa direção, mas isso já amainou bastante.*

Não existia urgência no tocante à OJ30 para os membros da diretoria. "Estaremos no mesmo barco em 30 de junho", disse um executivo e explicou por quê.

*Na medida em que... o presidente ou alguém mais que tenha o mesmo envolvimento com o departamento não os desafiar, todos vão pensar que tudo vai bem. E assim será, até que alguns agentes ou algum rebelde... começa a fazer mais perguntas do tipo por que tal coisa não foi feita. Sei que na reali-*

*dade eles não estão atualizados. Eu poderia ir lá e descobrir erros.*

Entretanto, na reunião de diretoria de 2 de julho, esse mesmo executivo não questionou a descrição a respeito do sucesso da OJ30 do vice-presidente de operações, justificando o seu próprio comportamento ao dizer que o seu departamento não estava diretamente envolvido e que era responsabilidade do presidente verificar e fazer perguntas. Mas acreditava que o presidente era incapaz de fazer isso porque não sabia o que procurar. À sua própria maneira, esse executivo também participava do acobertamento de problemas, mas via isso como a única opção disponível para ele.

### Interpretações dos Membros da Diretoria

Os membros do comitê de direção rejeitaram o sentido que o presidente procurou dar ao programa OJ30. Eles davam sentido ao projeto não em termos de alguma situação futura desejável de desempenho no trabalho, mas contra os antecedentes daquilo que sabiam e sentiam sobre a organização.<sup>3</sup>

Eles não eram uma equipe, mas um grupo no qual o conflito foi reprimido e, no entanto, estava próximo da superfície. O grupo deles representava um padrão contínuo de não lidar eficazmente com problemas. O grupo de executivos atribui este padrão às preferências e ao estilo do presidente. Eles o consideravam "muito crédulo" e "não desejando ouvir quando as coisas vão mal". Embora tenha assumido que "Você deve ter uma confrontação entre as pessoas", ele e os diretores participavam da atividade para evitar a confrontação.

Para o grupo de diretores, a OJ30 simbolizava o modo de vida da sua organização. Representava mais uma das fases da con-

3. Os membros do grupo de executivos estavam preocupados com os enganos que envolviam o caso do atraso. Em uma conversa com o pesquisador, o diretor de vendas lhe perguntou: "Como a companhia chegou a esse ponto?" E continuou: "Tudo começou dois anos atrás com a decisão de microfilmagem. Ela nos pegou. Eu poderia perder minha cabeça por causa disso, o presidente confirmou." O diretor de vendas expressou o ponto de vista de que a decisão passada de instalar o equipamento de microfime e microfilmar todos os dados estocados, assim como a entrada de novos trabalhos, foram o principal fator de fracasso no funcionamento do departamento já tão atrasado em processar o trabalho. Os demais executivos concordaram com essa interpretação.

tinua relutância do presidente em lidar com os problemas de forma completa e direta. Ele pode ter denominado a OJ30 de "a mais alta prioridade" e tentou mobilizar as energias das pessoas; no entanto, conseguiu pouco mais do que é habitual no trabalho. Para o grupo de executivos, isso não foi interpretado como uma ocasião na qual se deveriam comportar prestando uma coordenação pessoal ou de ajuda. Deram sentido à OJ30 não como um imperativo organizacional enfatizando interdependência, mas como um mal-estar organizacional encorajando uma resposta isolacionista.

O grupo de diretores expressou sentimentos de falta de poder; não tinham como fazer as coisas de maneira diferente. Para eles, tratava-se de uma escolha entre resignar-se ou ir em frente dessa mesma forma. Nenhuma outra alternativa parecia atraente. Eles participavam de uma compreensão comum da maneira esperada de comportamento, basicamente uma postura passiva e uma percepção compartilhada das preferências do presidente. Paradoxalmente, a tentativa do presidente de administrar o sentido da OJ30 ("fazer força todos juntos") era realmente sabotada pela adesão do seu grupo de executivos ao que viam como o "real" valor da organização — o valor que Hall corporifica para eles: se não fizer nada, nenhum mal lhe acontecerá.

### Interpretações Conflitantes da Realidade

A Figura 3 apresenta um resumo dos esquemas interpretativos opostos através dos quais o presidente e o seu quadro de executivos deram sentido ao projeto OJ30. Para o presidente, a OJ30 procurou definir a situação de forma a criar uma alta prioridade, sendo um programa orientado para o futuro, dirigido à pergunta "O que fazemos agora?" Sua interpretação do "sucesso" final do programa foi posicionada contra o sucesso relativo da OJ30 em conseguir ficar livre do resíduo de trabalho. Para os executivos, a OJ30 foi configurada como a compreensão do porquê estavam "uma bagunça", tendo significado muito diferente. Era apenas outro sinal da maneira inadequada pela qual a organização fragmentada estava sendo conduzida. Para eles, a ação de um administrador que tinha medo de confrontar-se com assuntos reais, que insistia em ver a organização como uma equipe, ao passo que a realidade era de um grupo pobremente administrado, caracterizado por um restrito auto-interesse e não cooperação em nada, a não ser em

um nível superficial. A OJ30, para eles, era o símbolo do *status quo*, portanto, não estavam eficazmente mobilizados para agir.

Quadro de Referência	Interpretação	Significado e Ação
	<i>A interpretação do presidente</i>	<i>Para o presidente</i>
	A OJ30 oferece uma oportunidade de a companhia trabalhar junto na solução de um problema. Isso resolverá o problema e ajudará a desenvolver um espírito de cooperação.	A OJ30 colabora muito para limpar o atraso do trabalho e pode ser julgada um sucesso. O sentido é delineado em relação a uma <i>imagem idealizada</i> .
A OJ30 enquadra elementos significativos da experiência de trabalho (atraso de clientes e da diretoria) de forma a torná-los res-ponsáveis pela ação.	<i>A interpretação dos membros da diretoria</i>	<i>Para os membros da diretoria</i>
	A OJ30 representa outra ação fútil que em nada ajudará a resolver os problemas básicos da organização. Ela simboliza a maneira pela qual fazemos as coisas por aqui.	Ela solicitará não mais que o mínimo de ação; não levá-la muito a sério porque ela não pode fazer muito para resolver o problema básico. O sentido é delineado em relação a uma <i>história passada</i> .

Figura 3 *Interpretações conflitantes da OJ30.*

### IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E PRÁTICA DA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA

O caso da OJ30 ilustra a ação do líder no tocante à administração do sentido de uma situação particular. Como a ação foi planejada para recuperar um problema de fluxo de trabalho, a OJ30 foi parcialmente bem-sucedida, por ter gerado um trabalho extra de muitos dos diretores que se sentiam obrigados a fazer algo de acordo com os desejos do presidente. Como uma ação planejada para definir o sentido de uma situação, era para a maior parte um fracasso, pois era interpretada pelo corpo diretivo de maneira que

ia contra o que o presidente desejava. Na realidade, o impacto mais poderoso do presidente sobre o padrão de significado dentro da organização foi do tipo negativo – a sua falta de ação e tendência para evitar problemas, criando uma atmosfera de desorientação e passividade.

Superficialmente, a análise feita pode levar à conclusão de que Hall foi um líder fraco e ineficaz. Mas julgá-lo tão rapidamente é arriscar perder de vista dinâmicas mais amplas que estão trabalhando nessa situação de liderança. Embora a visão da realidade organizacional de Hall não fosse compartilhada pelo grupo de executivos, ele exerceu maior impacto sobre a definição mais ampla da situação. Seu estilo e presença ofereciam o ponto de maior poder de referência para a ação. O grupo de executivos, nesse caso, adota uma postura passiva de não-confronto, vivendo uma realidade de organizacional de alguma forma constrangedora, definida e simbolizada pelo presidente. Hall oferece a evidência de como, mesmo com uma traca liderança, fundamentado em sua natureza, envolve definição de situações.

Os líderes simbolizam a situação organizada que lideram. Suas ações e declarações projetam e delinham o imaginário na mente dos seguidores, que influenciam de uma forma ou de outra, modelando ações dentro de uma situação como um todo. Isso não nega a importância da natureza voluntária das atividades de referência e atribuição de sentido iniciadas pelos membros da situação que está sendo administrada. Melhor dizendo, é reconhecer e enfatizar a posição especial e importante dada à visão da situação do líder no quadro de referência dos outros. Os líderes, pela natureza do seu papel de liderança, são providos de uma oportunidade distinta para influenciar a formação do sentido dos outros. Este estudo de caso ilustra a importância do líder em reconhecer a natureza da sua influência e em administrar o sentido da situação de maneira construtiva. No mínimo, isso implica que ele deva: (a) tentar lidar com a ambigüidade que permeia muitas das situações de interação; (b) tentar interpretar os esquemas dos que estão envolvidos; e (c) personificar, através do uso de linguagem apropriada, os rituais e as outras formas de discurso simbólico e valores que conduzem a formas desejáveis de ação organizada. Focalizar a liderança como administração do sentido encoraja desenvolver uma teoria para a prática da liderança a qual se atribui o papel central a essas três generalizações.

A análise também chama atenção para o papel do poder como um aspecto que define o processo de liderança. No caso OJ30 foi visto de que maneira as relações de poder, embutidas num papel de liderança, obrigam os outros a levar particularmente em conta as atividades de dar sentido que emanam daquele papel. Isso foi caracterizado em termos de relação de dependência entre líderes e seguidores, na qual as atividades do líder em construir o sentido assume prioridade sobre as atividades de construção do sentido por parte dos demais.

A existência da liderança depende dessa relação e fomenta essa dependência e, da mesma forma que se espera que o líder defina a situação, espera-se também que os outros se rendam a esse direito. Como foi notado, a liderança enquanto fenômeno depende da existência de pessoas que estão preparadas para abandonar a sua habilidade de definir a sua realidade para outros. Situações de liderança formal institucionalizam esse padrão dentro de um sistema de direitos e obrigações por meio do qual o líder tem a prerrogativa de definir a realidade e o seguidor a de aceitar definição como um quadro de referência para orientar a sua própria atividade.

A ação organizada em ambientes formais constitui um processo de representação e de produção de sentido por parte daqueles que estão envolvidos, isto é, trata-se de alguém investido de importância pelas relações de poder corporificadas pela situação como um todo. A liderança e as formas organizacionais das quais ela se origina representam a realidade que expressa uma relação de poder. A compreensão das relações de poder corporificadas em todos os processos de representação é, assim, fundamental para a compreensão da natureza da organização, como uma forma de representação social, pois as representações expressam as relações de poder.

Dessa forma, a análise do processo de liderança fala muito sobre a natureza da organização como um fenômeno hierárquico. A maioria dos padrões das organizações formais institucionaliza as características emergentes da liderança em papéis, regras e relações que dão forma tangível e duradoura aos relacionamentos entre líderes e seguidores. A análise da liderança como fenômeno social baseado na interação, na construção de sentido e dependência, feita aqui, implica uma visão de organizações muito modernas nas quais estes fatores são vistos como as características que

as definem. Considerar liderança como administração do sentido é admitir as organizações como redes de sentidos administrados, que resultam daqueles processos de interações, através dos quais as pessoas procuram dar sentido às situações.

Essa visão de liderança e organização oferece um referencial para reconsiderar a maneira pela qual a liderança tem sido tratada na pesquisa organizacional. Encarando a liderança como um relacionamento entre traços, papéis e comportamentos, bem como situações nas quais ela é encontrada, ou como um processo transacional envolvendo a troca de recompensas e influências, a maior parte da pesquisa em liderança concentrou-se na dinâmica e aspectos superficiais da liderança como um processo social tangível. A forma pela qual a liderança como um fenômeno envolve a estruturação e transformação da realidade tem sido ignorada, com notáveis exceções (por exemplo, Burns, 1978), ou, na melhor das hipóteses, tangencialmente abordada. A atenção sobre a troca de influência e recompensas raramente tem sido aprofundada para revelar a maneira pela qual esses processos estão corporificados e refletem uma estrutura mais profunda do significado e ação baseados no poder. Liderança não é simplesmente um processo de atuação ou comportamento, ou um processo de manipulação de recompensas. É um processo de construção da realidade baseado no poder e deve ser compreendido nesses termos.

O conceito de liderança é a pedra angular do edifício da sabedoria convencional em organização e administração. Para a maior parte, a idéia de que a boa organização envolve a prática eficaz da liderança é inquestionavelmente aprovada. A análise feita aqui leva a questionar essa sabedoria e aponta no sentido das conseqüências não pretendidas que as situações de liderança frequentemente geram.

A mais importante delas brota das relações de dependência que aparecem quando os indivíduos abdicam do seu poder e do seu controle sobre a definição da realidade dos outros. Os líderes podem criar situações nas quais os indivíduos são mutilados pela falta de propósito e passividade quando deixam de lado o esforço de dar orientação por sua própria iniciativa. A liderança pode realmente trabalhar contra o desenvolvimento da auto-responsabilidade, da auto-iniciativa e do autocontrole, de forma paralela com a análise de Argyris (1957) da maneira pela qual as características da organização burocrática bloqueiam as potencialidades no sentido do

completo desenvolvimento humano. Esses bloqueios aparecem sempre que as ações da liderança desviam os indivíduos do processo de definir e assumir responsabilidades por suas próprias ações e experiências.

As situações de liderança podem gerar uma condição de "passividade treinada" no seguidor que é uma variante da "incapacidade treinada" de Veblen (1904), observada por Merton (1968) como uma característica dominante da personalidade burocrática. Essa passividade treinada é claramente ilustrada no estudo OJ30, em que o quadro de direção experimentava problemas na situação de trabalho como alguma coisa que estava além do controle deles. A situação aqui emana da maneira relativamente fraca pela qual o líder define a situação; mas é igualmente evidente nas situações de liderança forte, dominadora, ilustrada de forma impressionante e extremamente chocante em situações como a tragédia de Johnstown, na Guiana.

Um conhecimento dos relacionamentos de dependência que caracterizam as situações de liderança sensibiliza as pessoas com relação às conseqüências potencialmente indesejáveis, bem como aponta na direção das maneiras pelas quais a ação da liderança pode ser orientada para evitar aquelas situações, através da criação de padrões de construção de sentido que facilitem a tensão construtiva e a inovação em lugar da passividade. Com relação a isso, a análise assinala um ponto importante em ambos os casos, tanto na prática da organização contemporânea como na pesquisa futura – em tais processos através dos quais a administração do sentido nas situações organizacionais pode desenvolver-se de forma a aumentar, em lugar de negar, a habilidade dos indivíduos de assumir responsabilidade pela definição e controle dos seus mundos.

É importante investigar formas de ação organizada que têm origem no modelo tradicional de liderança. Com certeza pode-se sugerir que o estudo da situação de não-liderança deva centralizar a atenção em um fenômeno de certa importância.

Padrões de organização que substituam a liderança hierárquica por padrões de interação mais equalizada, na qual cada um tem uma obrigação de definir o que está acontecendo e responder de maneira adequada, modificam as bases autênticas da organização. Tais arranjos aumentam a capacidade adaptativa da organiza-

ção como aquilo que Emery e Trist (1972) descreveram como redundância de funções. Esses corporificam um modelo de desenvolvimento das pessoas em paralelo com a habilidade dos seres humanos de assumir responsabilidade por suas ações. Em situações caracterizadas pela dependência hierárquica, os que estão nos papéis de liderança são obrigados a interpretar e assimilar tudo aquilo que deve ser observado e compreendido sobre a situação, antes de darem início à ação dos demais. Em situações de poder mais equalizado, essa obrigação e habilidade está mais abertamente expalhada. Membros de uma situação são incapazes de procurar pelas relações de autoridade para resolver problemas; as capacidades adaptativas devem ser desenvolvidas ao nível em que são necessárias, aumentando a habilidade, a aprendizagem e a adaptação do todo. Grupos de trabalho autônomos e situações de ausência de liderança de todos os tipos apresentam oportunidades concretas para o estudo de princípios emergentes da organização, que oferecem alternativas às relações de dependência que permeiam a cultura ocidental como norma organizacional.

A sabedoria convencional de que organização e liderança estão por definição entrelaçadas estruturou a maneira pela qual se vêem e se julgam formas alternativas de ação organizada. Focalizando este assunto pela perspectiva que trata a organização como um fenômeno baseado na administração do sentido, é possível começar a ver e compreender a importância de desenvolver e encorajar meios alternativos através dos quais a ação organizada pode ser gerada e mantida.

## NOTAS DE REFERÊNCIA

1. BOUGON, M. *Schemata, leadership, and organizational behavior*. Doctoral dissertation, Cornell University, 1980.
2. SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Org.). *Organizational research strategies: links between theory and method*. Unpublished manuscript.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. *Personality and organization*. New York : Harper, 1957.
- BARNARD, C. *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1938.
- BATESON, G. *Steps to an ecology of mind*. New York : Ballantine, 1972.
- BENNIS, W. G., SHEPHERD, H. A. A theory of group development. *Human Relations*, nº 9, p. 415-457, 1965.
- BERGER, P., LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. New York : Anchor, 1966.
- BOGDAN, R., TAYLOR, S. J. *Introduction to qualitative methods*. New York : Wiley, 1975.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York : Harper & Row, 1978.
- EMERY, F. E., TRIST, E. L. *Towards a social ecology*. Harmondsworth : Penguin, 1973.
- FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1967.
- GOFFMAN, E. *Frame analysis*. New York : Harper Colophon, 1974.
- JACOBS, T. O. *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria : Human Resources Organization, 1971.
- KATZ, D., KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. New York : Wiley, 1966.
- MANN, R. D. A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, nº 56, p. 241-270, 1959.
- MERTON, R. K. *Social theory and social structure*. New York : Free, 1968.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1973.
- PETERS, T. J. Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, p. 3-22, 1978.

- PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, nº 3, p. 1-52, 1981.
- PONDY, L. R. Leadership is a language game. In: McCALL, M., LOMBARDO, M. (Orgs.). *Leadership: where else can we go?* Durham : Duke University Press, 1976.
- \_\_\_\_\_, FROST, P., MORGAN, G., DANDRIDGE, T. (Orgs.). *Organizational symbolism*. Greenwich : JAI, 1982.
- QUINN, J. B. *Strategies for change*. New York : Irwin, 1980.
- ROETHLISBERGER, F. J., DICKSON, W. J. *Management and the worker*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1939.
- SCHATZMAN, L., STRAUSS, A. *Fieldwork*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1973.
- SCHUTZ, A. *Collected papers I: the problem of social reality*. 2. ed. The Hague : Martinus Nijhoff, 1967.
- SELZNICK, P. *Leadership in administration*. New York : Harper & Row, 1957.
- SENNETT, R. *Authority*. New York : Knopf, 1980.
- SMIRICH, L. Organizations as shared meanings. In: PONDY, L. R., FROST, P., MORGAN, G., DANDRIDGE, T. (Orgs.). *Organizational symbolism*. Greenwich : JAI, 1982.
- STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York : Free, 1974.
- VEBLEN, T. *The theory of business enterprise*. Clifton : Augustus M. Kelly, 1975. (Originally published 1904.)
- WEICK, K. *The social psychology of organizing*. Reading : Addison-Wesley, 1979.

## A DINÂMICA DA SUBORDINAÇÃO\*

Abraham Zaleznick\*\*

Eu me proponho, neste artigo, ir além dos sintomas superficiais dos problemas entre superiores e subordinados e dominar a dinâmica fundamental dos conflitos ligados à subordinação. A compreensão desta dinâmica poderia permitir-nos desenvolver a nossa receptividade e o nosso julgamento nesse importante domínio dos relacionamentos interpessoais. Esperamos consequentemente aprender a evitar rupturas abruptas de comunicação entre a autoridade e os seus subordinados.

Espero mostrar que os conflitos da subordinação representam internamente para o indivíduo reações às tensões internas. Essas tensões dormem geralmente sob a superfície da consciência, mas, como um vulcão em repouso, podem entrar em erupção nos comportamentos carregados de conteúdos emocionais. Esta intensidade emocional carrega as comunicações e os relacionamentos entre superiores e subordinados.

Na minha busca de explicações profundas dos conflitos ligados à subordinação, desejo examinar as dimensões psicológicas cuja importância está ligada aos conflitos interiores do subordinado (1ª parte); estabelecer as relações entre estes conflitos interiores e

\* Tradução para o português de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, professores do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV, de *The dynamics of subordinancy*. *Harvard Business Review*, 1990, v. 43, nº 3 May-June, 1965.

\*\* É professor de Psicologia Social aplicada à Administração (*Social Psychology of Management*) da Harvard Business School. É igualmente membro da Boston Psychoanalytic Institute.