

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Wagner Salles

**RECEITAS OU ASTÚCIAS?
Como gestores desenvolvem competências em liderança,
na perspectiva da inteligência prática.**

Orientador: Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira

Niterói

2013



WAGNER SALLES

**RECEITAS OU ASTÚCIAS? COMO GESTORES DESENVOLVEM
COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA, NA PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA
PRÁTICA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos das Organizações no Brasil. Linha de Pesquisa: **Administração Brasileira.**

Orientador:

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira

Niterói
2013

S168 Salles, Wagner

Receitas ou astúcias? Como gestores desenvolvem competências em liderança, na perspectiva da inteligência prática / Wagner Salles – Niterói, RJ: UFF, 2014.

108f.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Federal Fluminense.

Orientador: Fernando de Oliveira Vieira, D. Sc.

1.Liderança 2. Competências 3. Inteligência prática I. Título

CDD. 658

WAGNER SALLES

**RECEITAS OU ASTÚCIAS? COMO GESTORES DESENVOLVEM
COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA, NA PERSPECTIVA DA
INTELIGÊNCIA PRÁTICA.**

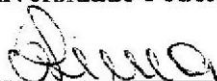
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estudos das Organizações no Brasil. Linha de Pesquisa: **Administração Brasileira.**

Aprovada em 20 de dezembro de 2013.


BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira (Orientador)
Universidade Federal Fluminense



Profa. Dra. Suzana Canez da Cruz Lima
Universidade Federal Fluminense



Prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray
Fundação Getúlio Vargas/RJ

Dedico este trabalho à memória de meu pai, Agamenon Esperidião Salles, que tanto sonhou e se esforçou para me proporcionar a melhor formação possível, juntamente com toda minha família. Parte do que sou e do que pude ter até hoje vem de seu legado.

AGRADECIMENTOS

Quando se chega nesta parte de agradecimentos, significa... Ufa! Algo está finalizando e se concretizando.

Primeiramente, agradeço sem medidas a **Deus**, que governa a minha vida. Foi por Ele que consegui chegar até aqui; foi Ele quem me manteve firme e me proporcionou as experiências, me capacitando para cada uma delas. Obrigado, Senhor, por mais uma etapa vencida ao teu lado! Que eu posso dar ao Senhor, por todos os benefícios que me tem feito?

À minha **família – Edite Salles, Angélica Salles e Phelipe Salles** – sou grato pelo apoio, paciência e dedicação em todas as fases dessa trajetória. Amo cada um de vocês e espero poder retribuir tudo o que têm feito por mim.

Ao meu orientador, **Profº Drº Fernando Vieira**, minha gratidão não apenas pela orientação acadêmica, mas também pela construção de uma amizade que tem ensinado maturidade, seriedade, ética e compromisso em todos os momentos, desde os mais sérios até os mais descontraídos. “Veja se faz sentido pra ti”... (risos).

Aos meus amigos-irmãos, **Alan Belart e Thiago Roberto**, pela amizade, companhia, incentivo e apoio sempre que precisei e que muito contribuíram para que eu chegasse até aqui;

Aos professores **Drª Denise Salles e Drº João Batista Ferreira**, pela contribuição nas avaliações das etapas nessa caminhada;

Aos meus amigos **Profª Carly Machado, Profª Ana Paula Ribeiro, Profª Mariana Moreira, Profº Antônio Ney, Profº Vilson Sérgio, Profº Mário Rocha, Profº Koffi Djima, Profª Maria Poppe, Profª Ana Cristina Guimarães, Profº Fábio Maia, Profª Fabiane Muniz, Profª Narcisa Melo, Profª Glória de Jesus, Profª Christiane Jansen, Profº Reginaldo Guedes e Profª Ana Paula Oliveira** que me apoiaram e me incentivaram desde a elaboração do projeto até a finalização a pesquisa;

Aos meus amigos de turma **Deise Nunes, Eliane Martinez, José Antônio e Leandro Ximenes** que me acompanharam de perto, me apoiando e sentindo comigo “o sofrimento e o prazer” (risos) que a pesquisa trouxe;

Aos demais **professores, amigos e funcionários** do PPGAd/UFF pelo compromisso profissional e pelo apoio pessoal dedicados a mim, que se refletiram neste trabalho;

Aos meus demais amigos que sempre estiveram apoiando direta ou indiretamente o meu trabalho,

A todos vocês, a minha sincera gratidão!

RESUMO

Na função gerencial, no aspecto interpessoal, encontra-se a liderança, cujos estudos geralmente propõem a construção de um perfil fixo ao gestor. Tais características tendem a posições radicais que podem ser categorizadas em quatro paradigmas: (1) quanto a uma habilidade apreendida, (2) a ações calculadas, (3) ao conjunto de qualidades ou (4) à formação da psiquê. Considerando estes estudos como prescritivos e levando em conta o contexto dinâmico da organização do trabalho gerencial, surge uma inquietação sobre como se desenvolvem as competências em liderança em meio às lacunas entre a prescrição e a realidade do trabalho gerencial. Assumindo a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, o enfrentamento do real gera um esforço para superar os obstáculos e encontrar soluções. Portanto, a inteligência prática está relacionada com o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial? Assim, supõe-se que a formação das competências em liderança na função gerencial estaria sujeita às astúcias do gestor em encontrar soluções práticas para atender à mobilização de pessoas no trabalho real. A estas astúcias evoca-se o termo grego *métis* para orientar o sentido aplicado. É, então, através dessa astúcia, dessa inteligência prática, que o indivíduo pode eventualmente ensinar como inventa, inova, cria e gerencia a parte real do trabalho. Partindo de um objetivo geral e de uma suposição que vão ao encontro de analisar o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial através da inteligência prática do gestor, esta pesquisa contou com uma metodologia essencialmente qualitativa e exploratória aplicando, por meio de entrevistas presenciais com gestores, o Método de Explicitação do Discurso Subjacente. Os resultados apresentaram grupos de análise nos quais foi possível compreender como se dá o espaço da inteligência prática quanto ao uso da *métis*, experiência singular e reconhecimento. Como categorias de análise, o campo apresentou duas competências em liderança que emergiram a partir da inteligência prática: o ouvir e a construção coletiva. As categorias indicaram que estas competências em liderança foram desenvolvidas a partir do desempenho dos gestores, nos contextos explorados, mediante o uso da inteligência prática no exercício da função gerencial.

ABSTRACT

At the managerial function, the interpersonal aspect is leadership, whose studies generally propose building a profile attached to the manager. These characteristics tend to radical positions that can be categorized into four paradigms: (1) as a skill learned, (2) the calculated, (3) the set of qualities or (4) the formation of the psyche actions. Whereas these studies as prescriptive and taking into account the dynamic context of the organization of managerial work, an uneasiness about how to develop leadership skills among the gaps between prescription and reality of managerial work arises. Assuming the perspective of the psychodynamics of work, facing the real generates an effort to overcome obstacles and find solutions. Therefore, practical intelligence is related to the development of leadership competences in the managerial role? Thus, it is assumed that the formation of leadership competences in management functions would be subject to the wiles of the manager in finding practices to meet the mobilization of people in the real working solutions. To these gimmicks conjures up the Greek term *Métis* applied to guide the way. It is, then, through this ruse, this practical intelligence, the individual may eventually teach how invents, innovates, creates and manages the real part of the job. Starting from a general goal and an assumption that meet to analyze the development of leadership competences in the management function through the practical intelligence officer, this research was essentially qualitative and exploratory methodology applying through face to face interviews with managers, Method Explanation of the Underlying Discourse. The results presented focus groups in which it was possible to understand how is the space of practical intelligence regarding the use of *Métis*, unique experience and recognition. As categories of analysis, the field produced two competences in leadership that emerged from practical intelligence: listening and collective construction. The categories indicated that these leadership competences were developed from the performance of managers in contexts explored through the use of practical intelligence in the exercise of the managerial function.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
I – CONTEXTUALIZANDO COMPETÊNCIA E LIDERANÇA	15
1.1 – Competências: definições e perspectivas.....	15
1.2 – Liderança: teorias, paradigmas e armadilhas	20
1.2.1 Teoria dos Traços.....	20
1.2.2 Teorias comportamentais.....	21
1.2.3 Teorias contingenciais.....	22
1.2.4 Teoria de troca entre líder e liderados (LMX).....	24
1.2.5 Liderança Carismática, Transacional e Transformacional.....	25
1.2.6 Paradigmas e armadilhas	28
1.3 – Competências em Liderança: implicações do trabalho real.....	30
II – PSICODINÂMICA DO TRABALHO E A INTELIGÊNCIA PRÁTICA.....	33
2.1 – A Psicodinâmica do Trabalho e a perspectiva do trabalho real.....	33
2.2 – Sofrimento e Inteligência Prática	39
2.3 – Desempenho e Competência	49
III – COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA PRÁTICA: CONVERGÊNCIA OU DIVERGÊNCIA?	51
3.1 – O percurso metodológico.....	51
3.2 – Os ajustes metodológicos.....	58
3.3 – A metodologia assumida.....	61
3.4 – O campo.....	63
3.4.1 Sujeitos da pesquisa.....	64
3.4.2 Grupos e categorias de análise	66
3.4.2.1 A internalização do foco em resultados	67
3.4.2.2 O valor na transparência.....	69
3.4.2.3 O conceito de competência: (re)produção.....	71
3.4.2.4 O uso da Métis.....	74

3.4.2.5 A experiência singular.....	77
3.4.2.6 O reconhecimento.....	81
3.4.2.7 O ouvir.....	84
3.4.2.8 A construção coletiva.....	88
3.5 – Considerações, contradições e contribuições.....	91
CONCLUSÕES.....	97
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXO.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aspectos sobre competência abordados por autores diversos	16
Tabela 2 - Roteiro de entrevista com gestores (questões preliminares)	55
Tabela 3 - Relação de estrutura e aspectos teórico-metodológicos da pesquisa	57
Tabela 4 - Roteiro de entrevista com gestores (questões consideradas).....	58
Tabela 5 - Ajustes metodológicos.....	60
Tabela 6 - Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da organização do trabalho (Fonte: Elaboração própria com base nas definições de Dejours e Abdoucheli, 1990;2011)	35
---	----

INTRODUÇÃO

Dentro do contexto organizacional, na observação da função gerencial, gerentes são indivíduos que supervisionam as atividades de outros indivíduos (ROBBINS, 2002). Semelhantemente, Maximiano (2006) afirma que gerentes são funcionários da organização que são responsáveis pelo trabalho de outros funcionários.

Gaulejac (2007), ao trabalhar uma conceituação de gestão, destaca que, uma vez que é apresentada como conjunto de técnicas destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento da organização, um de seus aspectos práticos está voltado para o discurso sobre os modos de organizar a produção, de conduzir os homens que a isso contribuem, de pensar a empresa como uma organização racional. Por isso, o mesmo autor destaca uma crítica ao paradigma economicista que fundamenta a gestão, cujo princípio básico é de que o humano é um fator da empresa, reduzindo, assim, o homem a um mero recurso.

Diante desse cenário gerencialista, os trabalhos desenvolvidos por Dejours (1990;2011), assim como por Morgan (2011), contribuem quando demonstram que qualquer indivíduo na organização é passível das pressões do seu contexto organizacional e social. Dentre as distintas pressões sofridas, o indivíduo é confrontado com as diferenças entre a prescrição da função, apresentada pela organização, e o real do trabalho, vivido no cotidiano. Assim, o gestor, uma vez como indivíduo em seu contexto organizacional, também é confrontado com as lacunas existentes entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Ao se deparar com esta realidade, o gestor tem questões a serem respondidas no âmbito da organização do trabalho.

O papel do gestor, de acordo com Mintzberg (1973), envolve aspectos de cunho interpessoal, informacional e decisorial. Sob o aspecto interpessoal da gerência encontramos a liderança. Para alcançar a solução das lacunas entre o prescrito e o real que envolve a

liderança, o gestor, para desenvolver competências, inclina-se à dependência de seus conhecimentos, habilidades, atitudes e, não menos, do contexto em que está inserido.

Dentre os diversos papéis da função gerencial, a liderança é conceituada como sendo uma relação operacional entre membros de um mesmo grupo, na qual o líder assume seu papel através de uma participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar ao êxito trabalhos que exijam cooperação (KNICKERBOCKER, 1961). Já na visão de Kotter (1990b), a liderança refere-se ao gerenciamento da mudança, enquanto a administração refere-se ao gerenciamento da complexidade. Para esta investigação, adota-se como diferença essencial entre gestão e liderança esta visão de Kotter (1990b). O líder desenvolve uma visão de futuro e estabelece uma direção na qual seguir, engajando as pessoas, comunicando a visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Enquanto o gestor, nas demais funções, desenvolve planos, projeta estruturas e monitora resultados (ROBBINS *et al.*, 2011, p.359).

Os estudos de liderança já desenvolvidos tendem a formatar um padrão de características fixas ao perfil do gestor como fórmula de sucesso no exercício da função gerencial. Contudo, esta prática da função gerencial, assim como em qualquer outra função dentro da organização, envolve aspectos dinâmicos que extrapolam os limites da prescrição do trabalho gerencial.

Sob esta ótica, o conceito de liderança pode sofrer controvérsias sobre a demanda por competências prescritas. Com base na abordagem francesa sobre a conceituação de competência, desenvolvida na década de 1990 por Le Boterf e Zarifian, considera-se que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, pois a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho. Já para Dejours (2012, p. 49, v.1), o desempenho precede a competência, uma vez que o conjunto de competências não permite predizer se um profissional competente será capaz de ser um bom profissional em uma situação inédita.

Há indícios, portanto, de que as competências em liderança podem ser desenvolvidas mediante a astúcia¹ do gestor em encontrar soluções práticas para liderar pessoas – inspirá-las quanto ao sentido do trabalho e suprimento de necessidades individuais – em seu contexto de organização do trabalho. Ao conceito de astúcia, evocamos aqui o termo grego *métis* para

¹ O termo “astúcia” pode assumir interpretações diversas de acordo com a perspectiva cultural. Contudo, como não há consenso em relação ao conceito de cultura entre as diferentes áreas do conhecimento, esta pesquisa não considerou diretamente esta abordagem teórica, embora se reconheça sua provável influência e contribuição, que podem ser aprofundadas em futuras pesquisas. Portanto, ao conceito de “astúcia” considera-se a abordagem de acordo com as definições do referencial teórico apresentado neste trabalho.

orientar o sentido aplicado. Conforme Détienne e Vernant (2008), o homem que possui astúcia – ou a *métis* – mostra-se mais concentrado em um presente, com presença contínua nas ações em curso, que sabe esperar pacientemente que se produza a ocasião esperada. É, então, através dessa astúcia, dessa inteligência prática, que o homem pode eventualmente ensinar como inventa, inova, cria e gerencia a parte real do trabalho (DEJOURS, 1993;2011).

Na ótica da psicodinâmica do trabalho, esta inteligência prática possui características sensoriais, que estão presentes em atividades do trabalho (na função gerencial, por exemplo) com peculiar engenhosidade, poder criador. Assim, a liderança pode ser compreendida como um fenômeno evidenciado por competências não prescritivas, desenvolvidas no contexto organizacional e através da inteligência prática.

Resta-nos, assim, uma questão a ser pesquisada: a inteligência prática está relacionada com o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial, de acordo com a psicodinâmica do trabalho?

Em seu objetivo geral, esta pesquisa busca analisar o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial através do espaço da inteligência prática do gestor, sob a ótica da psicodinâmica do trabalho. Na perspectiva dos objetivos específicos, busca-se (1) analisar como se dá o espaço da inteligência prática no exercício da função gerencial, (2) analisar de que forma se desenvolvem as competências em liderança dentre as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho real, no exercício da função gerencial e (3) analisar a dinâmica das competências em liderança emergentes a partir da inteligência prática, no exercício da função gerencial.

Esta pesquisa justifica-se na medida em que, conforme Ouimet (2002), os estudos de liderança desenvolvidos ao longo dos anos podem ser mapeados basicamente sobre quatro paradigmas: o empirismo (tratando a liderança como pura habilidade do líder), o racionalismo (tratando a liderança como fórmula de ação dominada pelo líder), o sensacionismo (tratando a liderança como filosofia de vida do líder) e o dogmatismo (tratando a liderança como intenções e desenvolvimento da psique do líder). Contudo, estes paradigmas tendem ao extremismo, cada qual de acordo com suas premissas, considerando a liderança como um conjunto de características peculiares ao indivíduo e que podem ser disseminadas como padrão de perfil gerencial.

Assumindo-se que a liderança emerge da relação funcional líder-liderado, levando em conta a questão da legitimidade, onde são percebidas pelos liderados e praticadas pelo líder características que evidenciam seu conhecimento, habilidades e atitudes, executados em (e

influenciados por) determinado contexto, o estudo proposto nesta pesquisa busca não se limitar às fronteiras paradigmáticas, mas tende a torna-se uma análise de competências desenvolvidas no real do trabalho. Assim, a liderança pode ser tratada não como um perfil estático, mas sim como manifestação de competências dinâmicas, que podem contemplar características que perpassam os paradigmas formados até então, podendo evidenciar novas constatações e fomentar novas pesquisas.

Supõe-se que, uma vez a liderança sendo tratada como um fenômeno, dependente do contexto e da relação dinâmica líder-liderado, e que a competência emerge posteriormente ao desempenho, pode-se inferir que a liderança está diretamente associada ao real do trabalho, de caráter ativo, e não à prescrição, de caráter passivo. A liderança pode tornar-se, então, uma manifestação de competências desenvolvidas associada à inteligência prática do indivíduo (gestor), na busca por soluções às discrepâncias entre a prescrição e o real do trabalho gerencial.

Assim, a pesquisa torna-se relevante para investigar uma nova perspectiva do desenvolvimento das competências em liderança através da contribuição do eventual espaço da inteligência prática no real do trabalho. Dessa forma, dá-se ao termo “liderança” um caráter ativo, não formatado e passível de novos estudos e teorias que possam melhor observar e descrever este fenômeno no contexto organizacional.

Quanto à contribuição acadêmica, a pesquisa pode fornecer novas descobertas decorrentes da consideração da subjetividade no trabalho, com conceitos e teorias que podem emergir favorecendo novas perspectivas quanto aos termos competência e liderança, assim como novas articulações com a psicodinâmica do trabalho na função gerencial. Os resultados apresentados podem, ainda, favorecer a aplicabilidade do conhecimento gerado.

Sendo assim, cabe enfatizar que o intuito desta pesquisa está na compreensão do fenômeno da liderança na ótica da psicodinâmica do trabalho. Ainda que seja possível identificar categorias que apresentem competências em liderança, o resultado estará ligado ao contexto explorado, não sendo objetivo da pesquisa prescrever qualquer tipo de mecanismo objetivo ou subjetivo de maneira a esgotar o assunto.

I – CONTEXTUALIZANDO COMPETÊNCIA E LIDERANÇA

O objetivo deste capítulo é discutir as visões sobre a definição de competência nas dimensões da ala norte-americana e francesa, assim como a perspectiva internacional do termo, levando em consideração as visões que sugerem um desenvolvimento de competências que se adapte às mudanças no contexto organizacional.

Também compõe o objetivo deste capítulo a síntese e a discussão das teorias que envolvem o termo “liderança”, que, na função gerencial, detém uma relevância pelo foco no gerenciamento da mudança. Ou seja, o estabelecimento das direções, por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro em meio à função gerencial, traduz a necessidade emergente por competências dinâmicas, que fogem à prescrição da função, de forma a atender às questões da realidade do trabalho, que se caracteriza pela mutabilidade, dinâmica e instabilidade.

1.1 – Competências: definições e perspectivas

De forma geral, o termo “competência” é atribuído à qualificação reconhecida a um determinado indivíduo sobre a realização de uma missão qualquer. O sucesso dessa realização ou a capacidade que o indivíduo demonstra para tal é o que definiria a sua competência. Nessa lógica, a incompetência seria a incapacidade do indivíduo em cumprir objetivos; sua qualificação insuficiente para atender a demanda. Isto tem uma conotação que segrega o indivíduo de certos grupos, sejam eles profissionais ou sociais (FLEURY e FLEURY, 2001), devido aos desdobramentos que esta desqualificação pode gerar, como será visto mais adiante.

Parte deste conceito de capacidade ou qualificação para realizar alguma coisa tem sua origem no emprego jurídico do termo competência na Idade Média, que dá a definição de

capacidade legal para julgar ou apreciar uma questão (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; ISAMBERT-JAMATI, 1997; *apud* CARBONE *et al.*, 2009, p. 42).

No campo organizacional, o termo competência vem sendo explorado por diversas abordagens, sob óticas aplicadas a diversos contextos e a diversas áreas científicas. Há diferentes aspectos abordados pelas correntes que tratam da gestão de (por) competências, conforme mostra Bitencourt (2004, p. 59) através de um quadro de referências dos principais autores por aspecto abordado (Tabela 1):

ASPECTOS ABORDADOS	PRINCIPAIS AUTORES
Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1995), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação (aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001)
Ação (em oposição a potencial)	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (1997), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação de recursos (mobilização)	Boterf (1997)
Resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica (questionamento constante)	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Interação	Sandberg (1996)

Tabela 1 - Aspectos sobre competência abordados por autores diversos

As pesquisas sobre competência tiveram suas origens a partir dos anos 1970, principalmente sob duas fortes correntes de interpretação: a norte-americana e a francesa. Essas duas correntes são sintetizadas por Dutra (2004; *apud* CARBONE *et al.*, 2009) da seguinte forma:

A primeira [norte-americana] entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda [francesa] associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004; *apud* CARBONE *et al.*, 2009, p. 43).

As discussões da ala norte-americana tiveram início com os trabalhos de McClelland, na década de 1970, seguidas por Boyatzis, na década de 1980. Nessa abordagem, o conceito de competência leva em consideração, como ponto focal, a inteligência e a personalidade das pessoas, tratando o melhor desempenho numa determinada tarefa ou situação como o

resultado do conjunto de recursos que o indivíduo detém (FLEURY e FLEURY, 2001). Carbone *et al.* (2009) compilam, sob esta perspectiva da ala norte-americana, três dimensões da competência: conhecimento, habilidade e atitude. A saber:

O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos (BLOOM *et al.*, 1979; DAVIS e BOTKIN, 1994). A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. Gagné e colaboradores (1988) destacam que as habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações, e como motoras (ou manipulativas), quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular. A atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações (CARBONE *et al.*, 2009, p. 45)

Nesse sentido, o conceito de competência se alinha à descrição do trabalho inerente a um determinado cargo, ou seja, o conjunto de saberes que o indivíduo detém para realizar uma determinada tarefa (prescrita) em uma função.

Já as discussões na ala francesa tiveram início ainda em meados dos anos 1970 para investigar esse caráter prescrito do trabalho e suas competências requeridas. Para os franceses, havia uma lacuna entre a qualificação do indivíduo (desenvolvido para executar determinada tarefa prescrita) e sua capacidade prática de sucesso no trabalho.

Na década de 1990, com Le Boterf² e Zarifian³, as pesquisas da perspectiva francesa tiveram sua intensificação com a emergente discussão das mutações do trabalho, destacadas sobre três aspectos:

A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa estar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 186).

² Ver LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

³ Ver ZARIFIAN, P. L'émergence du modèle de la compétence. In: STANKIEWICZ, F. Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. Paris: Economica, 1998.

Assim, o conceito de competência vai além da necessidade de atender à prescrição. Ao contrário, ela ultrapassa a determinação da tarefa, considerando a mutabilidade, complexidade e imprevisibilidade do trabalho, conceito sobre o qual esta pesquisa se baseia.

Ainda de acordo com a perspectiva francesa, as competências não se limitam ao nível individual. Devido às relações sociais e às sinergias entre as competências individuais dos membros de um grupo, o conceito de competência toma um caráter coletivo, tratado em nível de organização, no qual uma determinada equipe ou mesmo toda a organização pode se manifestar como um conjunto original de competências, mais do que a simples soma das competências individuais (CARBONE *et al.*, 2009, p. 48).

Neste sentido, Ducci (1996) destaca o enfoque das discussões sobre as competências profissionais na perspectiva internacional, através da participação ativa das organizações no tema. Para a autora, essas discussões sobre o tema das competências assume uma riqueza na medida em que as organizações, principalmente no contexto de países em desenvolvimento, consideram a valorização dos recursos humanos e da capacidade humana para construir este desenvolvimento, focalmente nos aspectos econômico e social.

A autora enfatiza que a ênfase na discussão sobre competências profissionais é dada pela necessidade de adaptação à mudança, presente na sociedade internacional e evidenciada por múltiplas formas. O desenvolvimento de competências profissionais torna-se um conceito dinâmico nas organizações para enfrentar e gerenciar mudanças:

La competencia laboral es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control (DUCCI, 1996, p. 16).

Considerando a perspectiva da mesma autora, o modelo por competências torna-se relevante nas organizações que consideram o fator humano para o avanço no contexto internacional em profunda mudança:

Particularmente los países en desarrollo enfrentan la necesidad de encontrar nuevas y más favorables formas de inserción en el concierto internacional en profunda transformación. Deben recurrir para ello a su más abundante,preciado e inagotable recurso: su gente. De ahí, la importancia y proyección que el modelo de competencia laboral ofrece a los países en desarrollo (DUCCI, 1996, p. 16).

As mudanças no panorama internacional podem ser destacadas em três esferas: (1) a que se refere a um novo ordenamento econômico-social internacional, devido ao processo de globalização e desregulação da economia, à abertura de mercados, à liberação da produção e do comércio, à consolidação de blocos de intercâmbio internacional, à migração da força de trabalho através das fronteiras e ao protagonismo dos setores privados e redefinição do papel do Estado, que se traduz em pressões competitivas que geram profundas reestruturações setoriais; (2) a que se refere às transformações da produção e do trabalho, quando as organizações se veem obrigadas a aumentar a produtividade e a buscar novos e adequados mercados, chegando até eles com novos e melhores produtos e com novas tecnologias para inovar; e (3) a que se refere ao novo perfil do trabalhador, que combina conhecimento, comportamento profissional e habilidades técnicas específicas (DUCCI, 1996).

Enfatizam-se, aqui, as palavras da autora quanto à peculiaridade deste movimento dinâmico das mudanças e suas implicações nas competências profissionais:

Este movimiento arroja despidos, desaparición de puestos de trabajo, cambio en los contenidos de los empleos disponibles y creación de nuevos puestos de trabajo que requieren competencias nuevas y em permanente evolución. (DUCCI, 1996, p. 17)

Todas estas conceituações e perspectivas – norte-americana, francesa e internacional – levam a uma reflexão quanto à necessidade de repensar a organização do trabalho. Esta necessidade não se refere apenas quanto à capacidade do trabalhador, mas também à capacidade da organização em mudar sua atitude empresarial para sustentar a flexibilidade estratégica levando em consideração as competências de seus trabalhadores.

O dinamismo organizacional tende a exigir uma capacidade de adaptação a mudanças e de gestão do desenvolvimento do próprio acervo de competências. Neste sentido, novas competências e em permanente evolução envolvem, inclusive, competências na função gerencial, onde se encontra a liderança, quanto aos objetivos de gerenciar as mudanças pelas pessoas, objetiva e subjetivamente diante da realidade do trabalho, e não apenas pelos procedimentos e estruturas.

1.2 – Liderança: teorias, paradigmas e armadilhas

É possível que no meio organizacional não haja, comumente, separação prática (e, quiçá, teórica) entre administração (ou gestão) e liderança.

Kotter (1990b) argumenta que a liderança diz respeito ao gerenciamento da mudança, ao estabelecimento das direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro⁴.

Em termos históricos, pode-se elencar as principais teorias que fazem parte dos estudos científicos da liderança e que buscam explicar e atribuir ao gestor um perfil que possa ser aprendido e praticado para alcançar o sucesso no direcionamento de pessoas.

Serão resumidos neste texto, a partir de agora, os principais pontos das teorias de liderança. Para tanto, os destaques serão baseados nas observações de Robbins *et. al.* (2011), complementado por outros autores, dado o poder de síntese e compilação de informações que se julga serem suficientes e adequadas para o objetivo aqui proposto.

1.2.1 Teoria dos Traços

É a teoria cujo foco é identificar qualidades e características pessoais que diferenciam os líderes daqueles que não são (ou não possuem traços). Esse procedimento baseado na psicologia, que busca traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade capazes de descrever os líderes, desvendar o segredo de sua liderança que os fazem distintos dos demais, foi usado ao longo da história sobre figuras e personagens, e essencialmente mais desenvolvido na década de 1930. Alguns pesquisadores defendem que esses traços de personalidade podem ser aprendidos mediante o desenvolvimento de aspectos cognitivos e sociais (ROBBINS *et. al.*, 2011; BANDURA, 1986; BERGAMINI, 1994).

Contudo, por volta dos anos 1960, uma revisão acerca de 20 estudos, feita por um pesquisador chamado Geier, identificou algo em torno de 80 traços de liderança, dos quais apenas quatro deles eram comuns a alguns destes estudos. A conclusão era de que havia muitos traços que variavam de acordo com os estudos e o máximo que se poderia afirmar era que os líderes não eram como as demais pessoas.

⁴ Ver também KOTTER, J. P. A force for change: how leadership differs from management. Nova York: The Three Press, 1990.

Por volta dos anos 1990, o modelo que contribuiu para dar avanço a estes estudos que envolvem a análise dos traços foi o modelo *Big Five* de personalidade: derivado do modelo de tipologia de personalidade chamado MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator* – Indicador de Tipos de Personalidade Myers-Briggs), o *Big Five* indica cinco dimensões básicas que fundamentam as outras e envolvem as variações mais significativas na personalidade humana, quais sejam: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura para experiências (ROBBINS *et. al.*, 2011; BARRICK e MOUNT, 1991).

Assim, pode-se afirmar que a teoria dos traços pode contribuir na identificação do potencial de liderança. Todavia, de acordo com a complexidade evidenciada pelos estudos dos traços, pode ser insuficiente para distinguir na prática a eficácia da liderança (ROBBINS *et. al.*, 2011).

1.2.2 Teorias comportamentais

São teorias que propõem que o que diferencia um líder de um não líder são comportamentos específicos. Foram desenvolvidas em meados da década de 1940, fomentadas pelas lacunas nos estudos e pesquisas sobre os traços do líder. Além de analisar as características, estas teorias buscaram entender se havia algo específico na maneira como os líderes se comportavam.

Dentro da perspectiva social da gestão, essas teorias concentraram-se na democratização e humanização das organizações, enfatizando questões como a participação, a motivação, as necessidades humanas, a comunicação e a satisfação no trabalho, dada a consideração de que o nível de produção dependia desses fatores. Após revisão das dimensões identificadas sobre os aspectos comportamentais da liderança, essas teorias levaram ao filtro de duas categorias: estrutura de iniciação e consideração (ROBBINS *et. al.*, 2011; TREVIZAN *et. al.*, 1998).

Sobre a estrutura de iniciação, as teorias comportamentais sugerem como sendo a capacidade de um líder em definir e estruturar o seu próprio papel e o papel de seus liderados, buscando alcançar os objetivos previamente definidos. Esta estrutura possui maior ligação com a organização do trabalho, com a definição das tarefas e metas, com a relação de trabalho. Já sobre a categoria da consideração, as teorias comportamentais sugerem como

sendo a capacidade do líder em manter relacionamentos de trabalho cujas características evidenciam confiança mútua, respeito às ideias dos liderados e cuidado (ou zelo) com o sentimento deles. É a categoria responsável pela imagem de proximidade pessoal entre líder e liderado, quando há uma cumplicidade no auxílio sobre problemas pessoais dos liderados, percepção de amizade, apoio e acesso (ROBBINS *et. al.*, 2011; FILLEY e HOUSE, 1969).

Mesmo com as contribuições que dão à liderança uma interpretação comportamental, além dos traços de personalidade, ambas as dimensões deixaram lacunas práticas, brechas no campo organizacional, sobre a eficácia da liderança, devido às tendências unilaterais de comportamento, ora trazendo mais benefícios sobre o aspecto de motivação, interesse e sentido no trabalho, ora trazendo mais benefícios sobre os resultados estratégicos e de produtividade, o que fazia com que líderes com comportamentos considerados ideais fracassassem no exercício da liderança no contexto em que se encontravam (ROBBINS *et. al.*, 2011).

1.2.3 Teorias contingenciais

Após as questões não respondidas pelas teorias anteriores, na segunda metade do século XX os pesquisadores passaram a focar as influências da situação na qual a liderança é exercida. Essas teorias passaram a sugerir que certos traços de personalidade e certos comportamentos poderiam ser eficazes sob determinada condição “x”, na qual traços “a” e comportamentos “b” seriam mais adequados; o que não significava que sob outra condição “y”, estes mesmos traços “a” e comportamentos “b” seriam tão eficazes quanto. Sob estas questões, quatro principais correntes analisaram o aspecto contingencial (ROBBINS *et. al.*, 2011; BERGAMINI, 1994):

- I. **Modelo de contingência de Fiedler** – é a teoria que sustenta que a eficácia em determinado grupo de pessoas depende diretamente da adequação entre o estilo do líder na interação com os liderados e o quanto de influência e controle (ou poder) a situação lhe proporciona. Fiedler afirma nesta teoria que a eficácia da liderança está associada à identificação do estilo do próprio líder, à definição da situação, à adequação do líder à situação e à avaliação. Para ele, o estilo de liderança de uma pessoa é fixo. Fragilidades

nesta teoria foram consideradas justamente sobre o aspecto da identificação do estilo, pois o questionário LPC (*Least Preferred Co-worked*, “Menos preferido para trabalhar”) expressa uma lógica não muito clara e nem compreendida, além de as pontuações dos respondentes não serem estáveis.

- II. **Liderança Situacional** – é a teoria que busca focar o nível de prontidão dos liderados. Ela se detém nos seguidores, nos membros do grupo, e não no líder. Sugere que a liderança eficaz está na escolha, pelo líder, do perfil e estilo que corresponda ao nível de prontidão da equipe. Basicamente, fundamenta-se em duas dimensões práticas, referenciadas nos membros da equipe: capacidade e motivação. Esta teoria tem, contudo, fragilidades identificadas sobre o aspecto demasiadamente intuitivo, com poucas ferramentas confiáveis para identificar o comportamento dos liderados, de forma a dar condições adequadas à escolha do perfil ou estilo de liderança a ser praticado pelo líder.
- III. **Caminho-meta** – é a teoria que sustenta que o papel principal do líder é orientar os liderados no caminho a ser seguido para alcançar as metas propostas, de forma a assegurar que este caminho levará ao alcance das metas que de fato serão importantes para a organização. Em sua proposição, esta teoria fundamenta-se no fato de que, orientando os liderados, o líder facilita o caminho, minimizando ou até mesmo eliminando as barreiras e obstáculos que podem eventualmente surgir e que farão com que o liderado deixe de cumprir alguma determinação ou não alcance a meta definida. Sua fragilidade está nas conclusões de estudos posteriores em defender que a remoção de obstáculos não garante a eficácia da liderança, nem tão pouco significa que haverá apoio adequado. Por sua complexidade, esta teoria tem sido questão de dúvida entre os pesquisadores.
- IV. **Participação e liderança** – é a teoria que sugere a determinação de uma sequência de regras para orientar a participação dos liderados no processo decisório, sob a forma e o volume de tarefas. Para esta teoria, o modo como o líder toma as decisões é tão importante quanto o que ele toma como decisão. A fragilidade desse modelo se expressa sobre o fato de oferecer 12 variáveis contingenciais, 8 tipos de problema e 5 estilos de liderança para se optar pelo melhor processo decisório. Tal normativa ou prescrição torna-se um tanto fora da realidade.

1.2.4 Teoria de troca entre líder e liderados (LMX)

Buscando responder às questões que envolvem a dinâmica e as particularidades de relacionamento entre líder e liderados, a teoria LMX (*Leader-Member Exchange*, “Troca Líder-Membro”) sustenta uma subdivisão no grupo liderado baseada em relacionamentos mais próximos e mais distantes. Ou seja, o líder, no seu contato cotidiano com sua equipe, desenvolve uma afetividade e proximidade maior com determinados membros, fazendo destes o seu “grupo de dentro”. Com aqueles com quem não desenvolve tal proximidade ou intimidade, faz deles o “grupo de fora” (ROBBINS *et. al.*, 2011).

Com o “grupo de dentro”, o líder tende a desenvolver um relacionamento muito mais próximo – recebem mais tempo, mais atenção, mais recompensas, mais privilégios – do que com o “grupo de fora” – recebem menos tempo, menos atenção, menos recompensas, menos privilégios (ROBBINS *et. al.*, 2011).

Embora seja o líder quem promova esta separação, são as características dos liderados que conduzem esta decisão. Não fica claro, nesta teoria, como o líder procede com a escolha em relação aos grupos “de dentro” e “de fora”, mas sugere-se que esteja associado à semelhança das características do liderado com as características deste líder, ou com a semelhança e identificação pelo gênero (sexo), ou ainda pelo nível de competência dos liderados em relação aos demais (ROBBINS *et. al.*, 2011).

As pesquisas desenvolvidas por esta teoria evidenciam grandes fundamentos e argumentos que corroboram sua sustentação. Resultados de descobertas revelam que há maiores privilégios por parte do líder praticados em relação a pequenos grupos dentro da mesma equipe de trabalho; há de fato uma diferenciação entre membros da mesma equipe; há maior resultado de satisfação entre os membros do dito “grupo de dentro” do que com os membros do dito “grupo de fora”. Estes resultados contribuem para o entendimento sobre a prática da liderança, embora ainda deixem lacunas de caráter subjetivo, sem fornecer qualquer sustentação ou evidência sobre como essa separação se desenvolve e o motivo pelo qual ela se expressa (ROBBINS *et. al.*, 2011).

1.2.5 Liderança Carismática, Transacional e Transformacional

As correntes teóricas contemporâneas tratam de um desenvolvimento comum, pois analisam a liderança sob a ótica da inspiração referente às palavras, ideias e comportamentos. São teorias que sustentam uma liderança baseada sobre a capacidade do líder em inspirar e transformar seus liderados. A base dessas teorias mostra que os liderados tendem a atribuir capacidades heroicas ao líder quando se deparam com determinados comportamentos, palavras ou ideias que julgam serem particulares, não encontradas em outras pessoas (YUKL, 1989; YUKL e VAN FLEET, 1992).

Aqui, entende-se por carisma⁵ a definição proposta por Max Weber (2004), quando afirmou que se trata de uma característica do indivíduo que faz com que se diferencie das demais pessoas, característica esta sobre a qual exerce sua dominação. A origem da palavra no grego (*charisma, charis*) expressa algo como um “dom”, uma “graça”. Por este caráter sobrenatural atribuído ao carisma de forma muito comum, o líder torna-se alguém dotado de características únicas, não acessíveis por outras pessoas, e isto justificaria a eficácia da liderança por determinadas personagens detentoras desta qualidade (ROBBINS *et. al.*, 2011; WEBER, 2004).

Uma discussão envolvendo essas premissas indaga se o indivíduo nasce carismático ou se pode aprender a ser carismático com o passar do tempo. Para estas teorias de liderança, uma pessoa pode nascer com traços de personalidade que, desenvolvendo-se com o passar do tempo, com a maturidade, podem fazê-la uma pessoa carismática naturalmente. O que significa que, se isso é desenvolvido de acordo com experiências na vida, uma pessoa também pode desenvolver ou trabalhar traços em sua personalidade que facilitarão o desenvolvimento do carisma como uma de suas qualidades (ROBBINS *et. al.*, 2011).

O carisma, em sua forma prática nestas teorias, também está muito associado à visão do líder, entendida como uma estratégia a longo prazo para alcançar os objetivos propostos. Esta visão vem acompanhada pelo risco pessoal, pela disposição do líder em encarar as dificuldades e correr os riscos inerentes ao desafio. Isso dotaria o líder de uma sensibilidade às necessidades da equipe, o que o levaria a um comportamento fora do convencional. Portanto, a visão é a mola-mestra que pode explicar a forma com que os líderes carismáticos

⁵ Para saber mais, ler WEBER, M. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Editora UnB: São Paulo, 2004, v. 2.

influenciam o comportamento e a decisão de seus liderados, bem como exercem o poder sobre eles (ROBBINS *et. al.*, 2011).

Abrindo aqui um breve destaque quanto ao sentido do poder, vê-se que na obra de Weber os termos “dominação” e “legitimidade” caracterizam a possibilidade ou não de alguém determinar ou impor sobre outra pessoa a sua vontade própria, de forma que, a pessoa então dominada, aceite e legitime de forma voluntária a vontade do dominador. Dentre as análises das dimensões do poder, a perspectiva weberiana se preocupa mais com as bases empíricas que fornecem a compreensão sobre como as pessoas aceitam a legitimidade do comando, mesmo que haja nesse processo uma determinada relutância e resistência (SILVA e NETO, 2012; WEBER, 2004).

Embora a visão seja grande fator de influência sobre a eficácia da liderança, a situação (ou contexto) também possui interferência relevante. Nestas teorias, o carisma tem uma função mais apropriada quando há um alto nível de incerteza na execução das tarefas ou no clima organizacional, ou quando a organização do trabalho possui um caráter ideológico forte por parte dos liderados. Outro fator de interferência da situação é o nível hierárquico do líder. Quanto mais alto o nível gerencial, mais influência o líder teria sobre as pessoas, até porque a chance da estratégia organizacional ser desenvolvida a partir de sua visão é grande, diferentemente dos demais gestores de nível intermediário (ROBBINS *et. al.*, 2011).

Um desdobramento dessas pesquisas sobre a função do carisma no exercício e na eficácia da liderança são os estudos sobre o que se chama de liderança transacional e liderança transformacional⁶. Os líderes transacionais são aqueles que promovem esclarecimento das funções e das exigências da tarefa, motivando seus liderados a alcançarem os objetivos, sempre recompensando os esforços praticados àqueles que alcançam suas metas. Já os líderes transformacionais são aqueles que inspiram os liderados a transcenderem seus interesses próprios em prol do interesse coletivo, causando grandes impactos e mudanças pessoais nesses liderados (ROBBINS *et. al.*, 2011).

As principais características desses modelos mais contemporâneos de liderança podem ser descritas da seguinte forma (ROBBINS *et. al.*, 2011):

Líderes Transacionais – Praticam:

⁶ Para saber mais, ler BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978; e BASS, B. M. *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, Oxford, v. 18, n. 3, p. 19-31, Oct./Dec. 1990.

1. Recompensa contingente: reconhecem as conquistas através de recompensas pelo bom desempenho;
2. Administração por exceção ativa: buscam e identificam desvios de padrões, tomando ações corretivas;
3. Administração por exceção passiva: intervêm apenas quando há falhas no alcance dos objetivos;
4. *Laissez-faire*: evitam tomar decisões, renunciam certas responsabilidades.

Líderes Transformacionais – Praticam:

1. Influência idealizada: compartilham a visão e o sentido da missão a ser praticada por todos da equipe;
2. Motivação inspiracional: comunicam altas expectativas, compartilha propósitos importantes;
3. Estímulo intelectual: promovem o desenvolvimento da inteligência e racionalidade para resolução dos problemas;
4. Consideração individualizada: tratam cada pessoa individualmente, com a personalização adequada a cada perfil de liderado.

Estas teorias, apesar de focarem temas específicos, são complementares umas das outras. Um líder puramente carismático pode compartilhar sua visão de mundo com seus liderados, enquanto o líder transformacional fará com que eles pensem e critiquem esta visão, buscando sempre uma visão e um estado melhor. Mas isso não significa que sejam excludentes, pois um líder transformacional necessita ser carismático, assim como o líder carismático se valerá de características idealizadoras e inspiracionais do perfil transformacional (ROBBINS *et. al.*, 2011).

Estas teorias têm contribuído para a análise da eficácia da liderança, embora sejam tendentes a um extremismo que pode levar à mistificação do líder ou a um demasiado reducionismo, por uma perspectiva prescritiva. São armadilhas que devem ser observadas em todas estas teorias consideradas até o momento, desde a teoria dos traços até as mais contemporâneas baseadas no carisma, pois muitos dos estudos têm se lançado a estes extremismos no afã de encontrar as repostas que prescrevam o fenômeno.

1.2.6 Paradigmas e armadilhas

Ouimet (2002) analisou os estudos de liderança sobre as concepções de cada teoria e chegou à conclusão de que estes estudos se enquadram em diferentes paradigmas, que tendem a ser explorados epistemologicamente de forma perigosa, causando certos extremismos. Para este autor, os conhecimentos produzidos pelos estudos científicos do fenômeno da liderança de fato trazem suas contribuições, ao mesmo tempo em que carregam com eles uma armadilha que ele chama de entusiasmo heurístico, isto é, a adoção de uma verdade provisória como sendo resposta às questões ainda não respondidas, transformando as premissas de cada teoria em equações, habilidades, filosofia de vida ou simplesmente expressão da psique dos líderes de forma demasiada e curiosamente simples.

Estes paradigmas podem ser classificados da seguinte forma (OUIOMET, 2002):

- I. **Paradigma Racionalista** – considera a liderança como um algoritmo, uma equação racional cujo resultado advém da combinação do modo intelectual de apreensão da realidade e do modo objetivo de avaliar as informações obtidas. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma está no intelectualismo, quando todos os estudos que se baseiam em resultados quantificáveis, evidências lógicas, fazem com que a liderança seja uma ação pensada, calculada, de acordo com a articulação intelectual sobre a leitura dos dados do ambiente, ignorando o aspecto intuitivo, casual e subjetivo do fenômeno.

- II. **Paradigma Empírico** – considera a liderança como uma habilidade que manipula de forma eficaz as ferramentas de mobilização. Não deixa de ser um prolongamento experimental do paradigma racionalista, uma vez que considera a liderança como uma habilidade que emerge de comportamentos que são experimentados e apreendidos no campo. São modelos e teorias que fazem associações deterministas à liderança, fazem correlações entre as variáveis de “causa e efeito”. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma está no reducionismo, não importando a problemática, mas sim as correlações entre os fatores identificados na situação, transformando a liderança na habilidade de manipular e trabalhar essas correlações.

- III. **Paradigma Sensacionista** – considera a liderança como um hábito de produzir sensações através da filosofia de vida do líder. São os valores e crenças pessoais do líder que servem como fator de mobilização das pessoas em prol de um objetivo. Basta haver qualidades que reforcem a confiança, a superação, a transparência, etc., que a liderança é atribuída como fator de mobilização. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma é o simplismo, pois as pessoas possuem uma tendência natural de mostrar aquilo que têm de melhor. Ninguém fica confortável em exhibir seus defeitos, e por isso a atribuição da eficácia da liderança apenas a observações positivas de uma personagem torna-se dramaturgia organizacional.
- IV. **Paradigma Dogmático** – considera a liderança como outro algoritmo, desta vez uma equação subjetiva cujo resultado advém da combinação do modo intelectual de apreensão da realidade e do modo subjetivo de avaliar as informações obtidas. É uma expressão da psique. A característica dogmática do paradigma advém justamente da questão psíquica sobre o fenômeno da liderança, cuja explicação não pode ser realizada através de método científico, segundo as exigências da academia. A principal armadilha do extremismo das teorias neste paradigma é o misticismo, imprevisível e sem conexão aparente.

As observações de Ouimet (2002) dão uma relevante contribuição para uma análise teórica das tendências que cada teoria de liderança assume.

Neste sentido, as diversas abordagens e as possíveis armadilhas das teorias e paradigmas de liderança se inclinam para uma relação (e até certo ponto, supõe-se dizer condição) direta com a realidade do trabalho, levando em consideração tanto o aspecto do desenvolvimento quanto da limitação de cada uma delas, uma vez que as prescrições das tarefas não contemplam todas as soluções para a dinâmica organizacional, de acordo com as considerações sobre as dimensões do modelo de competências vistas anteriormente.

Daí a motivação de se considerar e, se possível, buscar compreender o desenvolvimento das competências em liderança a partir de uma ótica ativa, e não passiva, a partir da perspectiva do trabalho real.

1.3 – Competências em Liderança: implicações do trabalho real

A relação entre o desenvolvimento de competências gerenciais e o ambiente de trabalho tem sido considerada por pesquisadores como sendo uma ligação fundamental. Bitencourt (2004) comenta que:

As competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, privilegiando a questão da complementaridade; ou seja, não se limitam ao desenvolvimento de um perfil idealizado de gestor (“super-homem”) nem a listas infindáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas (consolidação de competências coletivas). (BITENCOURT, 2004, p. 60)

Estudos realizados em meados da década de 1960, em linhas de montagem de indústrias eletrônicas, evidenciaram a distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real, pois foi identificado pelos teóricos ergonômicos que os trabalhadores incidiam alterações no modelo descritivo devido aos ajustes necessários à divisão do trabalho e divisão dos homens (BRITO, 2008, p. 440).

Esta conclusão corroborou o conceito de que o trabalho pode ser compreendido em suas diferentes perspectivas. Entre elas, consideram-se as dimensões do trabalho prescrito – assumido até aqui na categoria de tarefa – e o trabalho real – assumido até aqui na categoria de atividade.

O aspecto do trabalho prescrito tem sua fundamentação nos estudos tayloristas, onde o trabalhador é tido como um mero executor de tarefas previamente descritas, de forma que se proceda com um único modo de trabalho, o “melhor” modo. Segundo Taylor, em sua obra “Princípios da Administração Científica”:

A ideia da tarefa é, quiçá, o mais importante elemento na administração científica. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que minudenciam a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizá-la (...) Na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução. (TAYLOR, 1911;1995, p. 20)

Conforme Brito (2008, p. 441), o trabalho prescrito se caracteriza pelos seguintes elementos:

- Os objetivos a serem atingidos e os resultados a serem obtidos, em termos de produtividade, qualidade, prazo;
- Os métodos e procedimentos previstos;
- As ordens emitidas pela hierarquia (oralmente ou por escrito) e as instruções seguidas;
- Os protocolos e as normas técnicas e de segurança a serem seguidas;
- Os meios técnicos colocados à disposição – componente da prescrição muitas vezes desprezado;
- A forma de divisão do trabalho prevista;
- As condições temporais previstas;
- As condições socioeconômicas (qualificação, salário).

De acordo com esses pressupostos, os elementos característicos do trabalho prescrito fazem ligação direta com as atividades a serem desenvolvidas, ou seja, estes aspectos do trabalho não são diretamente contrários, mas se relacionam entre si. Nesse ponto, cabe ainda notar que há uma potencial descrição do trabalho subjetivo, no que se refere aos saberes e técnicas incorporadas à tarefa, de acordo com o mesmo autor.

Já no aspecto real do trabalho (na ótica da atividade), os estudos se desdobram com outra complexidade.

Em princípio, a diferenciação básica entre o real e o prescrito se deve à intervenção do trabalhador para corrigir os desvios e imprevistos no cotidiano. Essa intervenção, *a priori*, considera que a prescrição da tarefa não é suficiente para atingir o objetivo do trabalho, uma vez que é uma perspectiva estática, enquanto que a atividade no real do trabalho é uma perspectiva dinâmica, flexível, instável, e demanda capacidade de um “ator” para providenciar os ajustes necessários e preencher as lacunas, de forma a obter o êxito. Este “ator” é, então, assumido pelo trabalhador.

A diferença entre o prescrito e o real sempre existirá, dada a dinâmica e instabilidade do contexto organizacional. Essa instabilidade pode ser observada de diferentes pontos de vista. Conforme destaca Brito (2008), as oscilações no contexto organizacional podem ocorrer, sob uma das várias perspectivas, a partir das variações produtivas, como, por exemplo, quantidades produzidas/demandadas, interferências no fornecimento de matéria-prima, ou ainda a partir das variações tecnológicas e estruturais, como, por exemplo, falhas de maquinário, depreciação das instalações ou problemas técnicos.

Ora, se o indivíduo torna-se o ator no processo de ajuste entre o prescrito e o real, as instabilidades no contexto organizacional podem não possuir apenas origens processuais, externas ou ambientais, mas também podem ocorrer devido ao próprio caráter subjetivo da pessoa e de sua formação, como, por exemplo, a sua qualificação de acordo com o processo

educacional e seu estado interior, como a forma com que ela (pessoa) compreende, julga e reage à realidade do trabalho.

Em outras palavras, o caráter real do trabalho (atividade) contempla não apenas as lacunas existentes entre os processos prescritos e o cotidiano imprevisto do trabalho, mas também contempla o caráter humano do trabalhador quando confrontado com essas lacunas.

Sintetizando, o objetivo deste capítulo foi discutir as visões sobre a definição de competência nas dimensões da ala norte-americana e francesa, assim como a perspectiva internacional do termo, levando em consideração na discussão as mudanças de ordem econômico-social, de ordem produtiva e de ordem profissional do trabalhador. Essas visões sugerem um desenvolvimento de competências que se adapte às mudanças no contexto organizacional. Quanto ao enfoque no “recurso humano”, a liderança, dentre as funções gerenciais, detém uma contribuição pelo foco no gerenciamento da mudança. Isto é, o estabelecimento das direções, por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro em meio à função gerencial, traduz a necessidade emergente por competências dinâmicas, que fogem à prescrição da função, de forma a atender às questões da realidade do trabalho.

Contudo, ainda é preciso considerar mais detidamente as implicações do enfrentamento dessa realidade do trabalho por parte do trabalhador, de forma a compreender melhor como as competências em liderança podem ser desenvolvidas a partir da uma realidade dinâmica e não do conjunto de características fixas e inerentes à tarefa/função/indivíduo. Isto é, como o indivíduo, na função gerencial, pode vir a desenvolver competências em liderança a partir da astúcia em encontrar soluções para questões da realidade do trabalho, não contempladas pela prescrição da função, e que emergem a partir do seu desempenho.

II – PSICODINÂMICA DO TRABALHO E A INTELIGÊNCIA PRÁTICA

No capítulo anterior, foram estabelecidos marcos teóricos referentes ao conceito de competência e às teorias de liderança. Estes marcos sugerem um desenvolvimento de competências que se adapte às mudanças no contexto organizacional, que se caracteriza pela mutabilidade, dinâmica e instabilidade.

Nesse cenário, como visto, as competências em liderança compõem o quadro de competências dinâmicas na função gerencial, que muitas vezes fogem à prescrição para atender às questões do trabalho real.

Portanto, vê-se, a partir de agora, as implicações que o enfrentamento do trabalho real pode trazer à subjetividade do indivíduo no contexto organizacional, assim como as estratégias que visam alcançar os resultados produtivos e ir ao encontro do sentido do trabalho para o sujeito que o realiza.

2.1 – A Psicodinâmica do Trabalho e a perspectiva do trabalho real

Tomando como base os trabalhos de Dejours e Le Guillant, os estudos iniciais da psicopatologia do trabalho tratavam de identificar os problemas mentais que poderiam ser ocasionados pelo trabalho. Conforme Dejours e Abdoucheli (1990;2011):

O termo psicopatologia foi conservado porque possui duas vantagens: 1) contém a raiz pathos, que remete ao sofrimento e não só à doença ou à loucura. Neste sentido, o termo psicopatologia designará o estudo dos “mecanismos e processos psíquicos mobilizados pelo sofrimento”, sem pressupor seu caráter mórbido ou não mórbido; 2) o termo psicopatologia tem, em sua acepção ordinária, suas cartas de nobreza na obra de Freud (Freud, 1901), que não é evocado aqui, de forma fortuita, mas a título de referência explícita à teoria psicanalítica do funcionamento psíquico (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011, p. 120).

Assim, a psicopatologia do trabalho pode ser definida como a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Estes estudos buscavam avaliar os danos físico-químico-biológicos resultantes dos postos de trabalho. Le Guillant e sua equipe desenvolveram uma série de análises para evidenciar as questões que afetam a saúde mental dos trabalhadores (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

No entanto, estas análises não evidenciaram os resultados esperados sobre os danos à saúde mental, mas trouxeram à tona uma série de comportamentos estranhos, caracterizados posteriormente como estratégias defensivas com vistas a lutar contra o medo e o sofrimento no trabalho. Os estudos passaram a esboçar uma teoria que considera não o sofrimento e a doença, mas sim a defesa contra eles. Passa-se, então, ao modelo de estudo que liga o trabalho ao comportamento, ao aspecto psíquico do trabalhador, ao invés de ligar à doença física precisa e diretamente (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

As mudanças na metodologia destes estudos da psicopatologia passaram a tomar uma forma mais dinâmica, considerando as relações entre trabalho prescrito, trabalho real, o sofrimento que o trabalhador assume ao se deparar com esta contraposição e as defesas desencadeadas para lidar com este sofrimento. Daí se desdobra o tema do estudo para psicodinâmica do trabalho, uma vez que o campo de estudo considera o plano individual – como o trabalhador reage às pressões do trabalho. A psicodinâmica considera, então, que entre as pressões e a doença existe um indivíduo que compreende sua realidade e é capaz de reagir a ela.

Por esta nova ótica, o sofrimento do indivíduo torna-se um produto entre a organização do trabalho, a divisão do trabalho e a divisão dos homens. Neste modelo, compreende-se: (I) organização do trabalho como as condições em que o trabalhador é submetido no seu posto de trabalho; (II) divisão do trabalho como as tarefas prescritas distribuídas entre as funções e as posições do trabalho; e (III) divisão de homens como a responsabilidade pelas atividades atribuídas às tarefas prescritas. Deste modelo, portanto, depreende-se que a organização do trabalho incide sobre o indivíduo, a divisão do trabalho sobre o sentido do trabalho e a divisão dos homens sobre o relacionamento e mobilização dos trabalhadores (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011). Cabe destacar que, de forma complementar, não se despreza ao conceito de organização do trabalho as relações sociais presentes nele.

O enfoque da psicodinâmica do trabalho sobre o sofrimento do indivíduo se dá justamente pelo enfrentamento do real (atividade), onde este indivíduo percebe que as atividades não são propriamente compatíveis com a previsão descritiva do trabalho, muitas vezes conhecida no momento de uma seleção. Assim, o sofrimento do trabalhador pode assumir uma potencialidade produtiva ou patológica, uma vez que ele busca sentido e realização, que podem ser favoráveis ou não frente ao trabalho real e ao desenvolvimento de suas competências requeridas. Conforme Martins (*et al.*, 2010):

Os trabalhadores sofrem, mobilizam sua inteligência, sua personalidade, na esperança de uma retribuição não apenas salarial, mas de reconhecimento do trabalho pelos outros: superiores e clientes certificam a utilidade econômica e social do trabalho realizado; os colegas podem reconhecer o esforço pessoal e a capacidade profissional por trás do trabalho (MARTINS *et al.*, 2010, p. 21).

A dualidade entre trabalho prescrito e trabalho real pode ser considerada, pela ótica da psicodinâmica do trabalho, como decorrente da organização prescrita do trabalho e da organização real do trabalho, conforme o esquema a seguir (Fig. 1):



Figura 1 - Modelo da organização do trabalho (Fonte: Elaboração própria com base nas definições de Dejours e Abdoucheli, 1990;2011)

Embora a figura 1 apresente um modelo com delimitações nítidas entre a organização prescrita e a organização real do trabalho, essas delimitações podem não ser tão claras na prática. A dinâmica que define onde termina a prescrição e onde se inicia a parte efetiva do trabalho pode estar vinculada à medida em que o contexto se configura como instável e vivo.

Ainda na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, o sofrimento que o trabalhador passa quando é confrontado pela lacuna entre o prescrito e o real promoveria uma esfera que busca produzir soluções para esta lacuna. A esta esfera dá-se o conceito de sofrimento criativo, no qual repousa, como uma de suas dimensões, a inteligência prática, que depende

do sentido que a tarefa proporciona ao indivíduo. A concordância entre o real do trabalho e a história individual da pessoa poderia dar ao trabalhador a capacidade de criar soluções que venham a preencher os espaços que o trabalho prescrito não conseguiu ocupar (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011). Ainda de acordo com os mesmos autores, a inteligência prática necessita de uma “validação social” para se legitimar, por meio do reconhecimento, sob dois aspectos: o reconhecimento pela hierarquia (na perspectiva da utilidade da solução) e o reconhecimento pelos pares (na perspectiva da originalidade, talento natural).

A metodologia dos estudos da psicodinâmica do trabalho está voltada para a organização real do trabalho, na dimensão em que possam ser evidenciados os conflitos entre os trabalhadores (e o meio em que esses trabalhadores executam suas atividades) e a formulação do serviço.

Como abordado, os estudos da psicodinâmica do trabalho vão investigar os impactos no indivíduo causados pelo confronto que ele trava ao se deparar com o real do trabalho e suas particularidades (tanto do trabalho quanto do próprio indivíduo) não contempladas na prescrição da função. Para lidar com (e sobreviver a) esta luta constante, este indivíduo desenvolve mecanismos de defesa contra o sofrimento vivido, na busca por uma coerência interna e uma finalidade externa, o que efetivará a condição de sofrimento ou prazer (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Conforme Dejours (1994;2011) destaca em seus estudos, trabalhar é sofrer. Mas é possível alcançar o prazer no trabalho, desde que a formulação das tarefas seja adaptada às características humanas do trabalho, de tal forma que proporcione a realização de si mesmo pelo trabalhador, não apenas sobre o conforto físico, mas principalmente no que se refere à maior possibilidade de uso de suas competências e ao seu maior desenvolvimento. Para o autor, o fato de o trabalhador realmente ter prazer no trabalho evidencia que o trabalhar não se traduz em um ato simplesmente social, no sentido de ser penoso e obrigatório, mas permite que ele, trabalhador, possa edificar identidades pessoais e coletivas neste ato de trabalhar.

Todavia, a prática do trabalho nas organizações dá indícios de que tem tomado a contramão desta concepção. A intensificação da produção tem apontado para uma tendência que leva a uma organização do trabalho cada vez mais restritiva, com tarefas fragmentadas e por muitas vezes repetitivas, o que pode levar a um desprovimento de sentido de maneira geral nas mais variadas funções. Esta falta de sentido pode ser considerada um fator relevante no sofrimento psíquico do indivíduo no trabalho, o que faria com que se busque investigar

que tipos de efeitos isto pode gerar no âmbito do indivíduo e, conseqüentemente, na própria organização do trabalho.

Embora a psicodinâmica investigue o real do trabalho ultrapassando os aspectos físicos, fisiológicos, a falta de sentido que provoca o sofrimento psíquico no trabalhador pode se repercutir diretamente na questão física do trabalho, pois o indivíduo pode vir a desenvolver uma queda no nível de atenção de tal forma que incorra em acidentes de trabalho, desencadeada não só por esta ausência de sentido, como também pela ausência de reconhecimento.

Sem abordar com profundidade o tema da insatisfação, uma vez que denota complexidade e demanda articulações multidisciplinares, cabe abrir uma janela de indagação. De acordo com a perspectiva da psicodinâmica, a organização do trabalho pode estar tomando um viés de exploração psíquica do trabalhador. Isto se dá de tal maneira que as lacunas entre a prescrição da função e o real do trabalho podem estar desenvolvendo a visão no indivíduo de que o trabalho deve ser visto estritamente como forma de ganhos necessários para a sua sobrevivência imediata, ao invés de estar proporcionando a possibilidade de desenvolver as competências individuais e coletivas.

Em meio a este cenário de tarefas fragmentadas, repetitivas e que restringem o espaço para praticar e desenvolver competências, a insatisfação quanto à tarefa pode ser compreendida na medida em que alguns trabalhadores buscam não serem robotizados, se negam a executar ações como uma máquina, não aceitam o fato de não mais terem espaço para imaginar ou pensar. O excessivo enfoque sobre a prescrição tira do trabalhador a condição humana, pensante, e o coloca em uma condição de mero executor, tal qual o método de Taylor (1911;1995) já denunciava. O indivíduo tende, então, a desenvolver um comportamento que reflete o seu sentimento de inutilidade, sentimento este que remete à falta de qualificação e de finalidade no trabalho.

Dáí pode-se perceber a demanda por capacitações profissionais incessantes, na busca de uma preparação que, na verdade, é uma tentativa de atribuir sentido à lacuna enfrentada no real do trabalho. O indivíduo tende a se comportar como se fosse ele o único responsável por esta inutilidade (MARTINS e PINHEIRO, 2006), atribuindo a si mesmo a ausência de capacidade para atender à demanda que a prescrição não dá conta, quando, de fato, é ela a responsável por tirar a possibilidade do indivíduo desenvolver-se a ponto de encarar a dinâmica da realidade da função e atendê-la, não apenas quanto à solução, mas também quanto à realização pessoal. Assim, o trabalhador passa a experimentar fracassos atrás de

fracassos, em uma busca desenfreada pelo sucesso exigido pela organização do trabalho, sofrendo psicologicamente e tendo seu espaço cada vez mais restrito como ser humano.

Nessa lógica, o fracasso faz parte do real do trabalho (DEJOURS, 2012). A normalidade tende a ser compreendida como o ponto de equilíbrio entre sucesso e fracasso, onde o indivíduo dia após dia trava uma luta para se manter dentro desta normalidade de forma que não passe a sofrer patologicamente as consequências do enfrentamento do real (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Nessa perspectiva da psicodinâmica, pode-se inferir que a ausência de significação no trabalho é tão séria que pode vir a desdobrar-se na ausência de significação humana, quando as consequências do sofrimento do trabalhador são partilhadas pela família, amigos e sociedade. Um indivíduo que não se sente útil em seu trabalho, não se desenvolve, não aperfeiçoa suas competências, tende a ser visto como alguém desqualificado profissionalmente e fracassado socialmente, sem potencial, que não possui capacidades suficientes que deem conta da dinâmica real de sua função, ou ainda além, que não atende às prescrições de sua função por não atender ou solucionar as lacunas que esta prescrição não dá conta. Podem ser citados exemplos práticos quando se trata de mensuração de desempenho, atingimento de metas, prêmios, participação em resultados, entre outros indicadores, que pressionam o trabalhador a cumprir entregas baseadas no real do trabalho que a prescrição não contempla. Uma vez havendo fracassos no enfrentamento do real, na expectativa de atingir a prescrição, o indivíduo é visto como único e suficiente responsável por não alcançar o sucesso desejado pela organização. Sua desqualificação é então considerada notória e passível de marginalização profissional e social.

Esta perspectiva da desqualificação tem seu retorno na própria organização do trabalho, pois repercute diretamente sobre o salário. Aqueles que, em tese, possuem melhores qualificações, acabam por conquistar melhores salários. Esse ciclo que demanda competências prescritas em torno do conhecimento, habilidades e atitudes, e cada vez mais exigentes, em última análise não contempla o real do trabalho, gerando novas expectativas sobre novas qualificações, desconsiderando o contexto e a dinâmica da própria organização do trabalho, criando impactos que eventualmente podem ser percebidos nos modelos de produção, nas relações de trabalho e nas condições psíquicas dos trabalhadores (DEJOURS, 2012).

2.2 – Sofrimento e Inteligência Prática

Para compreender-se o cerne do termo sofrimento⁷, cabe fazer menção à Freud (1929;2011), de onde parte um dos pensamentos que se desdobram nas considerações da subjetividade do homem.

A título de menção, para Freud (1929;2011), o sofrimento surge quando o ego é contrastado com um objeto ou algo exterior, o que proporciona uma sensação de desprazer. Tentando-se isolar deste ego tudo aquilo que pode se conceber como fonte de desprazer, lança-se o ego para fora em busca do prazer, quando ocorre o confronto direto com um mundo estranho e ameaçador.

O sofrimento, então, se torna uma ameaça a partir de três direções: (1) do próprio corpo, condenado à decadência e dissolução; (2) do mundo externo, que pode se voltar contra o homem com forças destruidoras; e (3) dos relacionamentos entre os homens. Esta última direção, para Freud, é considerada a mais penosa. De acordo com essas premissas, o autor considera que o homem se acostumou a moderar suas reivindicações de felicidade, colocando a tarefa de evitar o sofrimento em primeiro plano e a de obter prazer em segundo plano (FREUD, 1929).

Martins e Pinheiro (2006) destacam que o sofrimento do trabalhador é edificado nas relações de trabalho, a partir da organização e dos colegas de trabalho. A organização do trabalho demanda a realização das atividades propostas, uma vez que ela oferece ao trabalhador as condições para que o trabalho seja realizado com êxito. Quando este êxito não é alcançado, a organização passa a cobrar do trabalhador o resultado não atingido, e este, por sua vez, acredita nesta perspectiva e desenvolve uma relação de sofrimento consigo mesmo e com a organização que o cobra responsabilidade pelo insucesso.

Para Dejours (1988;2011), a psicopatologia do trabalho se interessa pelo sofrimento dos trabalhadores, que nunca é revelado diretamente. A este sofrimento a psicopatologia categoriza dois elementos que chama de cardeais, que são o medo e o tédio, contra os quais os trabalhadores desenvolvem procedimentos defensivos. Assim, o sofrimento só pode ser captado a partir das defesas desenvolvidas contra ele, o que chama a atenção dos estudos da psicopatologia justamente para estas defesas mais do que para o sofrimento, como forma de

⁷ Para saber mais, ver FREUD, S. Mal-estar na civilização. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1929;2011, Partes I e II.

compreender o resistir psiquicamente às agressões de determinadas formas da organização do trabalho.

A partir desta perspectiva de investigação, voltada para a defesa contra o sofrimento, que faz mudar a metodologia da psicopatologia para a psicodinâmica do trabalho, como abordado anteriormente, os impactos no indivíduo causados pelo enfrentamento do real torna-se o ponto central da investigação. Passa-se, portanto, à ênfase nas estratégias defensivas.

O trabalho implica constrangimentos destrutivos, que comprometem a saúde seja no aspecto físico ou mental. Trabalhos como o do comediante que se expõe às humilhações do público, ou do policial a espetáculos de horror, proporcionam impactos na saúde mental da mesma forma com que trabalhos como o do marceneiro que se expõe às inalações do pó de serragem, ou do piloto de caça que corre o risco de acidente, proporcionam impactos na saúde física. Diante deste cenário de ameaça, frequentemente o trabalhador desenvolve estratégias defensivas que se destinam a lutar contra o aborrecimento, contra a angústia em se sentir como mero robô executor de suas tarefas – com sua capacidade de pensar não paralisada, mas progressivamente deteriorada – e de não conseguir dar conta de sua produção. As estratégias de defesa teriam como função, então, adaptar o sujeito às pressões do trabalho com o objetivo de conspirar contra o sofrimento (DEJOURS, 2012; MACEDO e FLEURY, 2012).

Cabe uma janela aqui para destacar a diferença entre o que se considera mecanismo individual de defesa e estratégia coletiva de defesa, segundo a psicodinâmica⁸. A diferença fundamental está relacionada com o aspecto interiorizado do mecanismo de defesa, que persiste ainda que sem a presença física de outros, enquanto que a estratégia coletiva de defesa não persiste sem um consenso, dependendo, portanto, de condições externas (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Os procedimentos de defesa contra o sofrimento são passíveis de serem explorados pelas organizações como forma de melhoria de produção. Uma vez que o operário de uma produção, por exemplo, chega ao seu limite quanto àquilo que é submetido a fazer pela hierarquia, ele pode desencadear um processo de auto-aceleração. Isto é, ao se passar o chamado prazer transitório de experimentar uma nova situação de trabalho, o operário não tem outro espaço de liberdade para inovar ou inventar a não ser descobrir novos meios que o permitam ir mais rápido, acelerar o procedimento e aperfeiçoá-lo cada vez mais (DEJOURS, 1988;2011).

⁸ Para saber mais, ver DEJOURS, C. Trabalho vivo. Brasília: Paralelo 15, 2012, v. 1 e 2.

Outra forma de explorar o sofrimento está associada aos procedimentos que vão além da adaptação às pressões rígidas que, quando colocados em prática, auxiliam na evolução da própria organização do trabalho. São procedimentos que, sob o domínio do medo, do sofrimento diante do estranho e ameaçador real do trabalho, fazem com que o trabalhador invente truques, macetes, regras de trabalho não oficiais, habilidades pontuais ou isoladas que nada mais são do que uma articulação coerente que conduzem ao desenvolvimento de princípios norteadores e reguladores para a ação e gestão das dificuldades encontradas no trabalho efetivo. Estes processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, criatividade e exploração do sofrimento com vistas a uma superação dos obstáculos reais do trabalho podem estar ligados a uma forma específica de inteligência (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011). Esta inteligência será explorada mais à frente.

Ainda na perspectiva do trabalho real, o sofrimento do indivíduo frente às ameaças de situações inéditas não justifica apenas a mobilização de uma inteligência para superar este tipo do obstáculo de ordem técnica, ou em outras palavras, para cumprimento de uma tarefa. Nas palavras de Dejours (2012, p. 36, v.2), “trabalhar é também experimentar a resistência do mundo social e, mais precisamente, das relações sociais na implantação da inteligência e da subjetividade”. A psicodinâmica do trabalho leva ainda em consideração a possível divergência entre as inteligências singulares mobilizadas para o enfrentamento do sofrimento, que abrem caminhos para o saber-fazer individual, mas que, em contrapartida, podem promover um ambiente contraditório entre os diferentes estilos de trabalho. É de onde surge a perspectiva da coordenação das inteligências⁹.

Conforme destacado anteriormente, as premissas tayloristas enfatizam uma organização do trabalho prescritiva, concedendo a cada trabalhador uma tarefa, atribuição e privilégios limitados. É a chamada operação-padrão de Taylor que, se levada ao aspecto literal, compromete a produtividade pelo aspecto de capacidade emoldurada pela regra. Uma vez os trabalhadores encontrando um caminho inventivo para as soluções às lacunas da prescrição, visando superar o sofrimento causado pelo enfrentamento da situação inédita que essa prescrição não contempla, geram uma série de iniciativas complexas que, se forem eficientes, levam à formação de determinadas regras de trabalho, ou regras de ofício não formais, que nada mais são do que compromissos firmados entre os estilos de trabalho, de forma a adequá-los. Esse compromisso só é possível na medida em que cada trabalhador,

⁹ Ver DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 27-34, Set/Dez 2004.

individualmente, se compromete no debate coletivo, em expor suas experiências para tornar inteligíveis suas contribuições pessoais (DEJOURS, 2012).

Dessa forma, esse compromisso coletivo de coordenação e cooperação possui duas finalidades: de alcançar a eficácia e a qualidade no trabalho, de um lado, e de construir uma relação social, de outro, pois o trabalhar também significa viver junto (DEJOURS, 2012).

Essa mobilização subjetiva de cooperação, que representa uma maneira de proceder de um determinado grupo como forma de resignificar o sofrimento e gerir as contradições do contexto de trabalho, transformando-as em fonte de prazer, traz à tona as duas principais formas que o sofrimento assume: o criativo, quando o indivíduo mobiliza-se para transformar seu sofrimento em algo benéfico para ele mesmo, através de seu espaço criativo na organização do trabalho, e o patogênico, quando a ausência de flexibilidade na organização do trabalho impede que o indivíduo inove e o faz explorar seus mecanismos de defesa para suportar o contexto de trabalho (DEJOURS, 2012; MACEDO e FLEURY, 2012).

Este último emerge a partir do esgotamento das margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho. Ou seja, o sofrimento patogênico surge quando não há mais nada além das pressões fixas, dos limites rígidos, incontornáveis, que proporcionam a repetição, frustração, aborrecimento, medo, tédio, sensação de impotência diante do trabalho. A partir do momento em que todos os recursos e mobilizações defensivas foram explorados, o sofrimento que persiste não compensado passa a consumir e destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do indivíduo, fazendo com que ele evolua em direção à descompensação, tanto mental quanto psíquica, e à doença (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Embora haja uma aparente dominação plena e demonizada sobre os mecanismos de defesa por parte da organização do trabalho, podendo ser o indivíduo categorizado como vítima de uma exploração, há outra perspectiva na qual o indivíduo se submete de forma livremente consentida às pressões e angústias da organização do trabalho. Ele se envolve em uma espiral de prazer e angústia que oferece, ao mesmo tempo, o prazer de um reconhecimento, promoção, melhor salário, basicamente por alcançar os objetivos esperados dele, em contrapartida a uma angústia em nível psicológico em termos de insegurança, esgotamento profissional, depressões. Não obstante a ausência de explicações causais desse paradoxo é evidente o convite que cada indivíduo recebe para cultivar sua autonomia, liberdade e criatividade de forma a reforçar o poder de sua dependência, submissão e

conformismo (GAULEJAC, 2007, p.123). Esta perspectiva também pode vir a contribuir para a tendência ao sofrimento patológico.

Mas o escape dessa patologia repousa na outra dimensão do sofrimento, que se volta para a busca de um retorno benéfico para o próprio indivíduo de acordo com o espaço criativo na organização do trabalho. É o que se considera sofrimento criativo.

De acordo com as palavras de Dejours,

É na possibilidade de deslocar os constrangimentos, os limites do real por estratégias, pela mobilização da inteligência, é justamente aí, que a saúde e o prazer podem ser conquistados, mesmo que de forma instável. A saúde e o prazer estão sempre por ser conquistados, não são jamais definitivamente adquiridos. Paixão e prazer são relegados à esperança de uma melhora (DEJOURS, 1994;2011, p.435)

É em um campo onde atuam o sujeito (o indivíduo no trabalho), o real (o efetivo a partir das prescrições da organização do trabalho) e o outro (outros indivíduos que compartilham o mesmo ambiente) que a dinâmica do trabalho opera. Portanto, trata-se de saber qual o espaço possível de ação dentre estes três polos (DEJOURS, 1994;2011).

Ferreira e Mendes (2012) dialogam com a psicodinâmica do trabalho quando consideram que a ação de trabalhar pode ser compreendida como uma oportunidade de desenvolver as capacidades humanas, proporcionando acesso à autonomia e à construção de sentido, tanto para o sujeito quanto para a sociedade. Para tanto, o trabalho não deve estar submetido às situações que fragmentem as capacidades individuais e coletivas, muito menos que anulem o aspecto da singularidade. Destacam ainda os autores que “trabalhar não é somente produzir. É a possibilidade para o sujeito se constituir e, ao fazê-lo, transformar a si mesmo. O trabalho é parte fundamental para afirmar a subjetividade, para o processo de enunciação do sujeito e construção da saúde” (FERREIRA e MENDES, 2012, p.144).

A psicodinâmica do trabalho considera que, para que o sofrimento criativo possa se efetivar, o exercício da invenção e criatividade, através da inteligência mobilizada na prática do trabalho, deve encontrar um sentido na tarefa, de acordo com a história singular do indivíduo. Além dessas condições individuais, há ainda que se considerar as condições sociais, quando, através da expressão oral, da comunicação do indivíduo com os seus pares, do espaço coletivo de trabalho, a inteligência prática encontra um reconhecimento da hierarquia e dos pares de trabalho, segundo a utilidade e originalidade. A partir daí, este reconhecimento traz um benefício para o indivíduo na efetivação de sua identidade, se tornando um sujeito único, singular (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Mas como se define esta inteligência prática, esta inventividade e criatividade mobilizada na prática do trabalho?

A psicodinâmica do trabalho define como inteligência prática a forma de processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, criatividade e exploração do sofrimento com vistas a uma superação dos obstáculos reais do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011). Convém destacar duas abordagens centrais, que serão assumidas para esta discussão: a do corpo e a do pensamento.

Dejours (1993;2011) enfatiza que a primeira característica da inteligência prática é o fato de estar fundamentalmente enraizada no corpo, uma vez que os ajustes na organização do trabalho passam primeiramente por um apelo aos sentidos alertados por um fato ou situação que rompe com aquilo que é habitual ou que causam algum tipo de desconforto ou desprazer. Aspectos sensoriais como barulho, vibração, cheiro, um sinal visual, afirma o autor, podem chamar a atenção do sujeito, passando antes pelo seu corpo, desde que este sujeito tenha vivido previamente uma experiência qualquer de trabalho normal. São essas mudanças que fogem à repetição considerada normal no trabalho, que alertam o corpo e o faz buscar uma explicação ou até mesmo uma solução para superar o problema, destaca o autor.

Dejours (1993;2011) afirma ainda que esta inteligência é fundamentalmente uma inteligência do corpo por considerar que é a desestabilização deste corpo, em seu conjunto, sua reação a partir de um determinado estímulo, que dá início e passa a acompanhar a dinâmica desta inteligência prática. Seria, então, para o autor, a partir dos dados sensoriais que o sujeito interpreta uma situação de trabalho, realiza um diagnóstico ou uma medida corretiva e somente faz uso da técnica posteriormente, para checar, operacionalizar ou universalizar a ação sugerida pelos seus sentidos.

Um exemplo dado por Dejours é a partir de uma pesquisa realizada em uma indústria petroquímica, na qual os operadores que supervisionam as instalações em uma sala de controle têm o hábito de jogar palavras cruzadas nos momentos chamados de “piloto automático”. Embora esta prática fosse condenada pelas instâncias hierárquicas superiores, era de conhecimento de todos o que ocorria. Ao menor sinal de que um superior hierárquico se aproximava, todos corriam para esconder as evidências do jogo, pois havia uma certa culpabilidade pela inquietude que esta prática proporcionava por ser realizada em um ambiente em que deveria haver vigilância total e constante.

O que os resultados desta pesquisa evidenciaram é que, quando o trabalho está dentro da normalidade, segundo os parâmetros de regulação, os operários ficavam entediados pela

situação de inatividade, o que os deixava angustiados e inquietos. Recorriam, portanto, a esta prática do jogo de forma que não se afastavam dos seus postos de trabalho e se acalmavam. No entanto, essa prática revelou mais do que aparentava: ao se levantarem, jogarem e retornarem ao posto de trabalho enquanto aguardavam novamente sua vez de jogar, os operários mantinham seus sentidos em alerta, observando o ambiente, os sinais dos painéis, a escuta dos alarmes, o que estaria comprometido se permanecessem inertes em suas posições nos períodos de normalidade do sistema, emoldurados pela angústia de fugirem à prescrição da tarefa (DEJOURS, 1993;2011, p.388-390).

Outro relato apresentado por Dejours refere-se às assistentes de creches e jardins de infância. Após o meio-dia, as crianças têm por hábito dormir. Considerando a quantidade de crianças que devem ser vigiadas nos momentos de atividade ou nos momentos do sono, é de se levar em conta o cansaço que as assistentes podem sofrer. Associando ao cansaço o momento de sono das crianças, que produz um silêncio confortante, é possível que elas se sintam também sonolentas, reduzindo, assim, sua capacidade de vigilância. Portanto, o que foi evidenciado nesta pesquisa é que, durante o momento de sono das crianças, as assistentes tomam agulhas e novelos de lã e passam a tricotar, o que as faz se manter resistentes ao sono e estar em total sintonia com o ambiente, atentas para qualquer barulho anormal emitido pelas crianças que dormem (DEJOURS, 2012).

Já a segunda característica da inteligência prática enfatizada por Dejours (1993;2011) é o fato de se conceder mais importância ao resultado da ação do que ao caminho para se chegar nele. Seria, portanto, a compreensão da conduta do pensamento, uma vez que o engajamento do corpo não exclui o pensamento racional, segundo o autor.

A esta conduta de pensamento, onde prepondera o improviso, a construção, a artimanha, o truque, evoca-se o termo grego “*métis*”, que se associa à astúcia – a inteligência astuciosa. A partir do atingimento da meta, do cumprimento do objetivo, é que a *métis* assume sua justificação, explicação, legitimação (DEJOURS, 1993;2011).

Santos (1999), discorrendo sobre as características da inteligência empresarial em figuras gerenciais (empresários, empreendedores, gestores), destaca uma analogia entre o conceito contemporâneo de *competitive intelligence* e o conceito antigo de *métis*. Esta analogia é relevante por proporcionar uma exemplificação dos desdobramentos e influências que a *métis* assume, em se tratando da função gerencial. Destaca-se, nesse sentido, o seguinte trecho (SANTOS, 1999, p.2-3):

- a) O contendor ou competidor está numa posição inicial; é pequeno em tamanho e seus recursos não se comparam aos dos outros competidores;
- b) No entanto, o competidor que focalizamos tem extraordinários recursos de inteligência (no sentido de talento ou treinamento), ou tem uma informação (ou uma maneira de obter informações) que pode compensar a desvantagem inicial;
- c) Soma-se ao indicado em (b) uma capacidade de ver (ou de obter informações) sem ser visto ou observado;
- d) O nosso competidor, além disso, tem uma capacidade de reagir rapidamente, surpreendendo os adversários por sua resposta quase instantânea à oportunidade;
- e) É preciso registrar ainda que os preparativos ou movimentos, para essa ação-relâmpago, são feitos sem ruído, não chamando a atenção de ninguém;
- f) Enfim o cenário está em constante mudança. Não se lida com um quadro fixo na parede, ou com um tratado científico tirado da estante. A realidade enfrentada pode ter modificações inesperadas, exigindo sempre uma resposta rápida e criativa.

Esta analogia traz uma reflexão do quanto a *métis* (ou inteligência astuciosa), que é considerada pela psicodinâmica do trabalho como parte de um mecanismo de defesa para superar os obstáculos do trabalho efetivo, pode estar relacionada sob o aspecto de influências e/ou articulações com fenômenos gerenciais. Por exemplo, como no caso específico da investigação desta dissertação, o desenvolvimento de competências em liderança, assim como os pressupostos da *competitive intelligence*, no caso acima exemplificado por Santos (1999).

Para compreender melhor a *métis*, recorre-se aos trabalhos empreendidos por Détienne e Vernant (2008) sobre os estudos referentes ao mundo da Grécia antiga e sua mitologia.

Métis era uma divindade feminina, filha de Oceano. “Primeira esposa de Zeus, tão logo se encontra grávida de Atena,   engolida pelo marido” (DÉTIENNE e VERNANT, 2008, p.17).

Santos (1999), discorrendo sobre o universo grego, destaca que Métis, na *Teogonia* de Hesíodo, é identificada como a segunda mulher de Zeus. No entanto, P ndaro, um pouco posterior a Hesíodo, não considera Métis arrolada entre as sete mulheres de Zeus. A explica o seria que Themis – tida por Hesíodo como a segunda mulher de Zeus e para P ndaro como a primeira – representava o império da lei e da ordem, condi es básicas da paz social. Ainda segundo Santos (1999), a versão de Hesíodo, em que Métis   engolida por Zeus, ocupa um lugar de relevância na economia do mundo mitológico, uma vez que Zeus passa a monopolizar a personifica o da astúcia, estando no âmago dos mitos da soberania. Nenhum outro deus seria capaz de deter as astúcias, além da força já peculiar, de Zeus.

A partir do introito da mitologia, atravessando o universo cultural dos gregos, encontra-se a maneira pela qual eles representavam um determinado tipo de inteligência que é

comprometida com a prática, se confrontando com obstáculos contra os quais, para se obter êxito nos domínios mais diversos da ação, é preciso ser astuto. Não há nesse universo cultural nenhum tipo de tratado sobre a *métis*, nem construtos filosóficos sobre os princípios da inteligência astuciosa (DÉTIENNE e VERNANT, 2008). “A presença da *métis*, no seio do universo mental dos gregos, pode bem ser decifrada em um jogo das práticas sociais e intelectuais” (DÉTIENNE e VERNANT, 2008, p.11).

Convém, ainda, destacar a definição apresentada para esta inteligência que

aparece sempre mais ou menos ‘nos vãos’, imersa numa prática que não se preocupa, em nenhum momento, mesmo quando ela a utiliza, em explicitar sua natureza, nem em justificar seu procedimento (...) A *métis* é uma forma de pensamento, um modo de conhecer; ela implica um conjunto complexo, mas muito coerente, de atitudes mentais, de comportamentos intelectuais que combinam o faro, a sagacidade, a previsão, a sutileza de espírito, o fingimento, o desembaraço, a atenção vigilante, o senso de oportunidade, habilidades diversas, uma experiência longamente adquirida; ela se aplica a realidades fugazes, móveis, desconcertantes e ambíguas, que não se prestam nem à medida precisa, nem ao cálculo exato, nem ao raciocínio rigoroso (DÉTIENNE e VERNANT, 2008, p.11).

Détienne e Vernant (2008, p.18) esclarecem que consideram o texto de Homero o mais apropriado para desvendar a natureza da *métis*, cujo estudo está sobre o canto XXIII da *Ilíada*, no episódio dos Jogos.

O episódio que os autores narram está na corrida de carros, quando Nestor, o modelo de sábio, dá as devidas recomendações a seu filho Antíloco, que não possui cavalos muito rápidos, o que faz com que seus concorrentes sejam mais favorecidos. Caminhando para o que parece como um prenúncio de derrota, Antíloco guarda trunfos de *métis*. Sua *métis* de cocheiro sugere que ele adote uma manobra considerada mais ou menos fraudulenta, que vai lhe permitir triunfar sobre seus concorrentes. Ele aproveita-se de um estreitamento brusco na pista para lançar seu carro de forma diagonal contra o carro de Menelau, como se quisesse provocar uma colisão. Surpreendido, Menelau se vê obrigado a segurar seus cavalos, temeroso de colidir. Aproveitando-se deste descontrole de Menelau, Antíloco toma a dianteira e adianta-se à frente com considerável vantagem (DÉTIENNE e VERNANT, 2008, p.19).

Este episódio esclarece algumas características essenciais da *métis*, que troca o emprego da força pelo recurso da astúcia. Contra o domínio da superioridade de força, prevalece o uso de procedimentos de outra ordem, cujo efeito equivale a falsear os resultados em favor do triunfo daquele que, *a priori*, era considerado inferior e derrotado. Por certa

perspectiva, a *métis* tende a ser considerada uma astúcia desleal, uma traição (DÉTIENNE e VERNANT, 2008).

Contudo, Santos (1999) dialoga com esta questão quando destaca que o grande herói grego dotado de *métis* – Ulisses – era considerado sempre esperto e mentiroso, em determinadas ocasiões. Mas estas ocasiões eram tais em que a mentira não deve ser considerada como oposição à verdade, mas como circunstâncias em que há a capacidade de utilizar o conhecimento da verdade para alcançar resultados legítimos, aceitáveis, válidos.

Nesse sentido, cabendo aqui uma transposição ao campo dos estudos organizacionais, assemelha-se às características da *métis* o conceito de “jeitinho brasileiro”. Entretanto, cabe ressaltar que a *métis* estaria indo ao encontro das artimanhas que exploram as brechas nas regras, cuja ação está sobre um terreno móvel, instável, onde o homem mostra-se concentrado no presente, do qual nada lhe escapa, e aplicado ao futuro, para o qual planejou antecipadamente diversos aspectos baseado em experiências passadas, aguardando a ocasião precisa (DÉTIENNE e VERNANT, 2008). Já o “jeitinho brasileiro” estaria indo ao encontro de uma estratégia de adaptação, um processo brasileiro de resolver ou contornar dificuldades, ainda que isto signifique desconsideração à lei ou até mesmo uma ação contra ela (GUERREIRO RAMOS, 1983). Por este motivo, considera-se o conceito da *métis*, no qual se baseia esta investigação, diverso ao do “jeitinho brasileiro”, dados os esclarecimentos.

Postas as características de prevalecer a artimanha, e de explorar um terreno móvel e instável, se antecipando à continuação dos acontecimentos futuros, há mais um traço que Homero atribui à *métis* – ela é múltipla, diversa. Ela é o espírito astuto que repousa sobre os homens que sabem se virar em todos os sentidos; é o espírito colorido e ondulante, que se adapta às instabilidades do terreno, que designa um homem esperto, fértil em invenções (DÉTIENNE e VERNANT, 2008).

O diálogo com o campo organizacional, que instiga a investigação desta pesquisa, pode ser inspirado a partir da seguinte afirmação:

É esta convivência com o real que assegura sua eficácia. Sua flexibilidade, sua maleabilidade dão-lhe a vitória nos domínios onde não há, para o sucesso, regras prontas, receitas fixas, mas onde cada prova exige a invenção de uma exibição nova, a descoberta de um recurso (póros), uma saída escondida (DÉTIENNE e VERNANT, 2008, p. 29).

Diante destes pressupostos teóricos, esta pesquisa caminha para a investigação sobre como se dá o espaço da inteligência prática no exercício da função gerencial, a fim de investigar, de forma geral, o desenvolvimento das competências em liderança nesta função.

2.3 – Desempenho e Competência

De acordo com Dejours (2012, p.49), “o desempenho antecede, a competência sucede”. Esta afirmação se dá a partir do pensamento do autor no qual, somente depois que se obtém o sucesso em um desempenho ainda inédito, é possível reconstruir o caminho entre o feito e o modo operatório que o fez eficaz.

Como exemplo, cita-se o caso de um cirurgião muito competente na França, mas que não se pode afirmar ou prever se ele será tão competente na África, com recursos e instalações em hospitais mal equipados, o que pode até mesmo fazer dele alguém que atrapalhe o serviço dos demais colegas. Uma vez ele alcançando um bom resultado na África, ou seja, uma vez seu desempenho sendo constatado como bem sucedido, é que se pode atribuir-lhe um caráter de competência. As competências geralmente não são passíveis de transposição de um contexto para outro, pois estariam vinculadas ao contexto de sua realização (DEJOURS, 2012).

Zarifian (2012) corrobora esta ideia ao discorrer que

É por isso que o comportamento em uma situação não é, nunca, efetivamente prescritível: não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar porque este comportamento faz intrinsecamente parte da situação. Da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta (ZARIFIAN, 2012, p.71).

Contudo, Dejours (2012) levanta outro aspecto limitador do desempenho, e consequentemente da competência, referente à *métis* e à sua aplicação no contexto do trabalho: os obstáculos ao seu reconhecimento.

Há uma negação à *métis*, principalmente quanto à hierarquia, especialmente os gestores. O motivo estaria associado a dois fatores principais, sendo o primeiro à relação estética da astúcia com a infração de regras e o segundo à dificuldade de se medir a inteligência, fundamentalmente subjetiva. Ambos os motivos inibem o reconhecimento da *métis*, o que compromete o espaço inovador e criativo no real do trabalho (DEJOURS, 2012).

Aqui, infere-se que, se os gestores oferecem algum tipo de resistência quanto ao reconhecimento da *métis* em seus empregados, pode ser que da mesma forma resistam ao reconhecimento da *métis* em seu próprio exercício da função gerencial, dados os motivos expostos.

Como visto neste capítulo, é a partir desta efetivação da astúcia da inteligência, aliada ao aspecto sensorial do corpo humano, que a psicodinâmica do trabalho pressupõe a eficácia da inteligência prática sobre o sofrimento assumido ao se confrontar o trabalho efetivo, real, quando a prescrição não dá conta. Seria esta inteligência prática, com poder criador, inovador, inventivo, que propicia ao sujeito o alcance dos objetivos produtivos no trabalho, sem deixar de lado o sentido que este trabalho assume para quem o exerce, a partir das experiências passadas que este sujeito carrega consigo e do reconhecimento que seus pares e instâncias hierárquicas podem oferecer.

III – COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA PRÁTICA: CONVERGÊNCIA OU DIVERGÊNCIA?

Este capítulo tem por objetivo apresentar os aspectos teórico-metodológicos que subsidiaram a investigação, destacando a essência da pesquisa, bem como o método, instrumento de coleta e análise de dados que se planejou utilizar e os resultados obtidos com a sua aplicação no campo.

Considera-se na primeira parte um olhar para os passos assumidos anteriormente aos ajustes realizados no campo. Num segundo momento, são informados os ajustes que foram necessários e os respectivos motivos, registrando o caminho que passou a ser assumido na investigação até que, em última parte, possam ser observados os resultados obtidos na pesquisa.

3.1 – O percurso metodológico

Esta pesquisa foi caracterizada essencialmente de forma qualitativa e exploratória, por se considerar seus objetivos e método aproximados ao paradigma social interpretativista, e cuja intenção está em investigar a liderança em meio a função gerencial com a maior proximidade possível de sua essência, a partir do quadro de referência do participante ao nível da experiência subjetiva – embora não exclusivamente –, de acordo com os pressupostos apresentados por Burrell e Morgan (1982).

Em termos do percurso metodológico da pesquisa, inicialmente procedeu-se com uma busca nos principais sítios de publicações acadêmicas, pesquisando-se os termos “liderança”, “competência”, “subjetividade” e “psicodinâmica” a fim de relacionar os trabalhos já desenvolvidos nas línguas portuguesa, espanhola, inglesa e francesa que tratassem do mesmo objeto de estudo. Bibliometricamente, foram encontrados 4 (quatro) artigos acadêmicos, em

português, que mais se aproximam do tema e objeto de estudo desta pesquisa, considerando os termos “liderança” e “subjetividade”, os quais foram agregados às dimensões teóricas do projeto por contribuírem de maneira complementar à investigação proposta, uma vez que não respondem relevantemente à questão desta pesquisa.

Feito isto, a investigação foi conduzida a partir de revisões bibliográficas em busca de um levantamento teórico-conceitual sobre os temas que envolvem “competência”, “liderança”, “psicodinâmica do trabalho” e “inteligência prática”, a fim de referenciar os caminhos teóricos da investigação.

Em um novo passo, objetivou-se a realização de entrevistas presenciais – e eventualmente *on-line* – com gestores e subordinados, valendo-se essencialmente do Método de Explicação do Discurso Subjacente – MEDS – (NICOLACI-DA-COSTA, 2007) para levantar os indícios a partir dos dados obtidos com as entrevistas.

A escolha do método se deu pelo pressuposto de que não se considera apenas a construção da realidade por uma percepção do mundo externo, mas, indo um pouco além, considera a internalização da língua no contexto em que ela é usada, isto é, a internalização de conceitos, valores e regras, evidenciada no discurso, que caracteriza a construção e reconstrução do indivíduo conforme os valores sociais do grupo ao qual pertence em determinado período. Assim, o objetivo a ser alcançado por meio deste método é ouvir e captar detalhadamente – dado o intuito de alcançar sempre o máximo de profundidade – o que os entrevistados têm a dizer, em contextos naturais e da forma mais livre possível, assim como explorar as inconsistências, contradições e outros indicadores presentes nos discursos desses entrevistados (NICOLACI-DA-COSTA, 2007; 2013).

Para a coleta de dados, propôs-se a realização das entrevistas em duas empresas do setor de energia, no Estado do Rio de Janeiro, onde se objetivava selecionar gerentes de nível intermediário – nível tático – para serem entrevistados, em busca de dados quanto à dinâmica e desempenho de suas funções gerenciais. As empresas e os gerentes podem ser classificados em uma amostra¹⁰ por conveniência, dada a escolha baseada na facilidade de acesso (KINNEAR e TAYLOR, 1991; *apud* TORRES, 2000).

A seleção da amostra teria por base o princípio da heterogeneidade, onde se buscava a “variação máxima”, isto é, a oportunidade de maximizar o alcance da pesquisa na medida em

¹⁰ Embora o termo “amostra” seja assumido em pesquisas quantitativas, o método utilizado se apropria deste termo para representar os sujeitos da pesquisa, sem caráter de proporção, sendo respeitadas, contudo, as devidas adaptações e concepções que se fazem necessárias para uma pesquisa qualitativa (NICOLACI-DA-COSTA, 2013).

que várias pessoas, com perfis pessoais diversos, podiam se identificar com ela (NICOLACI-DA-COSTA, 2007). Os únicos fatores que padronizavam a amostra estavam relacionados ao cargo exercido e ao tempo mínimo de 5 (cinco) anos na função, sem necessidade, portanto, de se buscar a homogeneidade sobre outros aspectos como gênero, idade e área de formação profissional.

O principal critério considerado para o número de entrevistas visou alcançar a saturação na coleta de dados (NICOLACI-DA-COSTA, 2013; FONTANELLA *et. al.*, 2008), sem, no entanto, se objetivar generalizações. Além da realização destas conversas com os gerentes, era planejado realizar encontros com alguns de seus subordinados diretos, a fim de levantar indícios que viessem a ser confrontados com os das entrevistas com os gerentes, de forma a identificar categorias comuns que servissem de base para análise e identificação de competências emergentes. Da mesma forma, o número de entrevistas com os subordinados levaria em conta o critério de se obter um grau de saturação (NICOLACI-DA-COSTA, 2013; FONTANELLA *et. al.*, 2008).

As entrevistas seriam roteirizadas levando-se em consideração algumas diretrizes, de acordo com Nicolaci-da-Costa (2007), a saber:

- a) Roteiro construído de forma estruturada em sua concepção, contudo, flexível na aplicação, de forma a proporcionar aberturas ao entrevistador para buscar maior profundidade em determinadas respostas, sem, contudo, prejudicar a possibilidade de proceder com análises comparativas entre as respostas dos diferentes entrevistados;
- b) Roteiro inspirado em conversas naturais, para que seja possível trabalhar a análise de acordo com a língua em uso;
- c) Roteiro construído a partir de tópicos, e não de questões prontas para serem lidas, a fim de proporcionar ao entrevistado uma informalidade tal que se sinta confortável em apresentar colocações livres e importantes, na mesma medida em que seja possível que o entrevistador entre com perguntas interventoras, de acordo com as respostas obtidas;
- d) Roteiro que considerasse a elaboração de questões abertas, a fim de que o entrevistado reaja com qualquer tipo de resposta;
- e) Roteiro que considerasse eventualmente questões fechadas (cujas respostas sejam “sim” ou “não”), para caracterizar a conversa informal e proporcionar intervenção do tipo “por quê” ou “como”, e, assim, favorecer a manifestação de opiniões e reflexões por parte do entrevistado.

De acordo com os pressupostos do MEDS, é adequado despojar a questão norteadora da investigação de qualquer tipo de suposição/hipótese (NICOLACI-DA-COSTA, 2013). Assim, as categorias a serem consideradas no instrumento de coleta de dados foram elaboradas buscando-se uma blindagem a qualquer tipo de intervenção tendenciosa advinda de uma pergunta que ensaia uma resposta antecipada e que possa descaracterizar o discurso essencial dos sujeitos da pesquisa. Por este motivo, embora haja uma suposição de que o desenvolvimento das competências em liderança nos gestores emerge a partir da inteligência prática, a pergunta norteadora “a inteligência prática está relacionada com o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial, de acordo com a psicodinâmica do trabalho?” busca um caráter exploratório, cujo objetivo é deixar que o campo apresente os indícios que poderão esclarecer ou não os caminhos da suposição levantada, mediante as premissas teóricas assumidas.

Postas estas diretrizes, o roteiro preliminar das entrevistas com os gestores sugeriu os seguintes itens (Tabela 2):

BLOCO	CATEGORIA	QUESTÕES CONSIDERADAS	ASPECTOS ANALISADOS
1	Competências	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que é competência? 2. Você se autoavalia como um gerente competente? (Por quê?) 3. Em outro contexto (exemplo...), você se autoavaliaria da mesma forma? (Por quê?) 4. A que você atribui sua competência (formação? experiência? imprevisto? ...)? (Por quê?) 5. A empresa investe na formação de sua competência gerencial? (Por quê? Como?) 6. Você investe pessoalmente na formação de sua competência gerencial? (Por quê? Como?) 	Ênfase na prescrição ou ênfase no contexto
2	Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que é gestão? 2. O que é liderança? 3. Você se considera um líder? (Por quê?) 4. Você se preparou para liderar? (Como?) 5. A que atribui a capacidade de um gerente liderar na prática? (Por quê?) 6. Você possui algum relato de uma experiência sua bem-sucedida de liderança? (Qual?) 7. A que atribui o resultado dessa experiência bem-sucedida? (Por quê?) 8. Você possui algum relato de uma experiência sua mal-sucedida de liderança? (Qual?) 9. A que atribui o resultado dessa experiência mal-sucedida? (Por quê?) 10. O que você faz para repetir o sucesso e para evitar o fracasso que relatou? 11. A empresa investe na sua capacitação para liderar? (Por quê? Como?) 12. Você investe na sua capacitação para liderar? (Por quê? Como?) 13. Você considera a liderança um terreno instável ou previsível? (Por quê?) 	Perspectiva sobre a definição de liderança Processo de efetivação da liderança
3	Inteligência Prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você já precisou se afastar da gerência por motivos de saúde? (Qual? Com que frequência se afasta?) 2. A que atribuiria um afastamento por motivo de saúde na gerência? (Por quê?) 3. A empresa prepara você para lidar com esse motivo que destacou? (Como?) 4. Como busca evitar o adoecimento? 5. Identifica em outros gerentes a mesma forma de evitar o adoecimento? (Por quê?) 6. Como se sente com a possibilidade de estar evitando o adoecimento? (Por quê?) 7. Já reparou se o seu corpo sofre algum tipo de estímulo ou reação quando você se depara com situações inéditas? (Exemplo) 8. (Se sim) O que faz quando percebe essas reações? 9. Como você costuma mobilizar seus subordinados a alcançar um objetivo? 10. Por que costuma tomar este caminho? 11. Acredita que outras pessoas reconhecem esse caminho do mesmo modo com que você o vê? (Quem? Por quê?) 	Possibilidade de emprego da inteligência prática Presença da <i>métis</i>

Tabela 2 - Roteiro de entrevista com gestores (questões preliminares)

Fez parte do percurso metodológico a submissão dos itens do roteiro de entrevista a uma amostra de pré-teste, a fim de confirmar a adequação, compreensão e assertividade das questões aos objetivos da pesquisa.

Após a coleta de dados, proceder-se-ia com a transcrição das entrevistas, de forma a obter os grupos de análise e as categorias que, à luz das teorias, poderiam proporcionar compreensão interpretativa sobre o fenômeno da liderança. Em posse desses grupos de análise e das categorias a partir das entrevistas com os gerentes, buscar-se-ia ainda a roteirização das entrevistas com os subordinados, confrontando ambos os resultados com a aplicação do MEDS.

Esta análise dos depoimentos coletados considera as respostas do grupo de entrevistados como um todo, chamada de análise *inter-participantes*, assim como leva em consideração as respostas individuais, chamada de análise *intra-participantes* (NICOLACI-DA-COSTA, 2007). A análise *inter-participantes* é relevante para identificar e categorizar recorrências nos discursos dos entrevistados, de acordo com a similaridade das entrevistas. Ainda que as questões não sejam aplicadas na mesma ordem a todos os entrevistados, elas estarão presentes em cada entrevista, o que proporciona uma análise comparativa entre as respostas obtidas. Já a análise *intra-participantes* é relevante para proceder com comparações internas aos depoimentos de cada entrevistado, a fim de buscar inconsistências, contradições, novos conceitos e usos de linguagem, etc.

Em posse das interpretações dos dados, buscar-se-ia indicar se foi possível encontrar as relações entre a inteligência prática e o desenvolvimento das competências em liderança, confrontando os indícios com as dimensões teóricas utilizadas, a fim de gerar conclusões que vão ao encontro da problemática, da questão e da suposição da pesquisa.

Por fim, a relação entre a estrutura da pesquisa e seus aspectos teórico-metodológicos pode ser mapeada conforme a tabela 3:

Estrutura Conteúdo	Problema: A inteligência prática está relacionada com o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial, de acordo com a Psicodinâmica do Trabalho?	Obj. Geral: Analisar o possível desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial através do espaço da inteligência prática do gestor, sob a ótica da psicodinâmica do trabalho.	Obj. Específico 1: Analisar como se dá o espaço da inteligência prática no exercício da função gerencial;	Obj. Específico 2: Analisar de que forma se desenvolvem as competências em liderança dentro as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho real, no exercício da função gerencial;	Obj. Específico 3: Analisar a dinâmica das possíveis competências em liderança emergentes a partir da inteligência prática, no exercício da função gerencial.
Capítulo 1: Contextualizando competência e liderança Objetivo: Discorrer sobre as conceituações, perspectivas e armadilhas referentes aos termos competência e liderança.	X	X		X	
Capítulo 2: Psicodinâmica do Trabalho e a Inteligência Prática Objetivo: Apresentar um breve histórico da psicodinâmica do trabalho e discorrer sobre a perspectiva da inteligência prática, bem como suas relações com o campo gerencial.	X	X	X		
Capítulo 3: Competências em liderança e inteligência prática: convergência ou divergência? Objetivo: Coletar dados, interpretá-los e confrontá-los com os pressupostos da pesquisa.	X	X	X	X	X
Entrevista: Bloco 1	X	X		X	X
Entrevista: Bloco 2	X	X		X	X
Entrevista: Bloco 3	X	X	X		X

Tabela 3 - Relação de estrutura e aspectos teórico-metodológicos da pesquisa

3.2 – Os ajustes metodológicos

Definidos os caminhos metodológicos, foi realizada uma entrevista pré-teste para validar o roteiro elaborado e os demais pressupostos da metodologia.

Com a aplicação desse pré-teste, alguns ajustes se fizeram necessários no roteiro, não em termos de captura de conteúdo, mas em termos de perceber que algumas questões a serem abordadas poderiam ser eliminadas ou consolidadas em um único tópico (Tabela 4). Dessa forma, o pré-teste foi importante para confirmar que as provocações assumidas seriam suficientes para capturar os dados que se esperava e também para tornar mais enxuto o roteiro que direcionaria os relatos dos entrevistados.

BLOCO	CATEGORIA	TÓPICOS CONSIDERADOS	ASPECTOS ANALISADOS
1	Competências	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil pessoal (cargo, idade, tempo no cargo...) 2. Se existe capacitação gerencial pela empresa 3. Quanto usa da experiência pessoal ou da capacitação da empresa 4. Qual a visão sobre o que é competência 5. Como reagiria se fosse trocado para outro contexto de trabalho 	Ênfase na prescrição ou ênfase no contexto
2	Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como faz para mobilizar pessoas 2. Exemplos de sucessos/insucesso 3. A que se atribui esse sucesso/insucesso 4. Se ao longo do tempo houve mudança no estilo de mobilizar as pessoas 5. Qual a visão sobre o que é gestão e liderança 6. Como faz para equilibrar o lado gestor e o lado líder 	Perspectiva sobre a definição de liderança Processo de efetivação da liderança
3	Inteligência Prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relato de como é o dia a dia da função 2. Como reage e como lida com situações inéptidas 3. Se há e como percebe o reconhecimento 4. Se vê sentido e realização no trabalho 5. Influências mútuas entre os lados pessoal e profissional 6. Se já adoeceu por causa do trabalho 7. Formas de evitar o adoecimento 	Possibilidade de emprego da inteligência prática Presença da <i>métis</i>

Tabela 4 - Roteiro de entrevista com gestores (questões consideradas)

No entanto, no contato informal com o sujeito da entrevista pré-teste, foram observadas informações complementares que seriam relevantes para a investigação. Nesta conversa informal, após a gravação da entrevista e já fora do roteiro, surgiu a possibilidade de reconsiderar dois critérios pré-estabelecidos: (1) o tempo de pelo menos 5 anos no cargo gerencial e (2) o cargo exclusivamente de gerente de nível intermediário.

O ajuste do primeiro critério veio pela indicação do sujeito da entrevista pré-teste de outros gestores que poderiam contribuir com relatos relevantes, inclusive adiantando alguns

exemplos, embora tivessem menos de 5 anos de experiência e fossem de níveis hierárquicos diferentes do intermediário.

Essa informação e os exemplos serviram para criticar e ponderar que, embora o tempo no cargo gerencial e o nível intermediário fossem um pensamento criterioso e preponderante para analisar como o sujeito lidaria com o real do trabalho, ele não era determinante para excluir do objeto da pesquisa outros sujeitos com menos tempo no cargo e pertencentes a outros níveis organizacionais.

Já o segundo ajuste veio pela afirmação, durante o depoimento do sujeito da entrevista pré-teste, de que seu cargo era de nível intermediário, mas não era formalizado como “gerente”. Disse a entrevistada: *“É que assim... Meu cargo, o nome não é gerente (...) Aqui dentro, hoje, meu cargo se chama especialista (...) Na verdade sou responsável pela equipe de atendimento composta de [n instalações]”*. Outro trecho em que ficou evidente que a função ocupada era equivalente ao nível intermediário, embora não fosse assumida como o cargo de gerente, foi: *“Então vou correr atrás para o melhor, e isso até... eu tento trazer até para meus gerentes”*. Aqui fica a compreensão de que esta posição era uma posição intermediária, uma vez que haviam outros cargos chamados de gerentes abaixo da hierarquia do sujeito entrevistado, embora, para aquela organização, esta posição intermediária fosse tratada de outra forma.

Estas informações trouxeram uma nova perspectiva do campo quanto aos sujeitos a serem entrevistados. Ponderou-se que, na verdade, a busca apenas pelo cargo de “gerente” não se justificaria para alcançar sujeitos de nível intermediário. Além disso, o relato informal dos exemplos de gestores de outros níveis serviu como indicador de que o nível e o tempo no cargo também não faziam destes outros sujeitos exemplos excludentes da pesquisa, mas ao contrário, poderiam enriquecê-la. Daí a consideração da abertura do campo para cargos gerenciais de outros níveis, independentemente do tempo na função à frente de equipes.

Outro ajuste necessário foi quanto ao setor. Embora a pesquisa tivesse considerado 2 empresas no setor de energia, no Estado do Rio de Janeiro, a busca pelo agendamento das entrevistas nessas empresas, em particular nesse setor, sofreram algumas resistências. Essas resistências foram percebidas por dois motivos: (1) recente reestruturação nessas empresas e (2) envolvimento em recentes especulações de espionagem no setor. Esses dois motivos serviram de resistência por parte dos sujeitos abordados, uma vez que passavam a conjecturar que o intuito da conversa poderia objetivar informações de cunho estratégico, ainda que mediante a todas as informações apresentadas referentes ao escopo do projeto de pesquisa.

Com base nessa experiência, observou-se que apenas nesse setor, e particularmente nessas 2 empresas, não seria possível alcançar um número de amostra que atendesse aos objetivos da pesquisa, dentro do cronograma assumido. Como o setor, as empresas e os sujeitos foram selecionados em caráter de conveniência, dada a eventual facilidade de acesso, não houve dificuldade em reconsiderar a abertura do campo para sujeitos de outros setores, pois a similaridade do setor não foi considerada como ponto fundamental para obter os dados do campo. Assim sendo, a investigação passou a considerar diferentes empresas, em diversos setores, para que houvesse a possibilidade de alcançar um número suficiente de amostra dentro do tempo proposto no cronograma da pesquisa.

Por fim, o último ajuste se deu quanto ao formato da entrevista e seus sujeitos. Por se considerar a dificuldade de agendamento dos encontros e para cumprir o tempo proposto no cronograma, foi descartada a possibilidade de entrevista com os subordinados dos gestores. Nesse sentido, a pesquisa passou a considerar apenas a entrevista com os gestores, o que em nada afetou o foco da investigação, uma vez que as conversas com os subordinados apresentariam apenas dados complementares, e não essenciais. Pela opção dos próprios entrevistados, todas as conversas se deram presencialmente, sendo descartada a realização de entrevistas *online*.

Dados esses motivos, a pesquisa passou a contar, em síntese, com os seguintes ajustes (Tabela 5):

	PROPOSTA INICIAL	AJUSTE REALIZADO
1	Roteiro com 30 tópicos gerais	Roteiro com 18 tópicos gerais
2	Mínimo de 5 anos no cargo	Sem tempo mínimo exigido no cargo
3	Gerente de nível intermediário	Gestores de diferentes níveis hierárquicos
4	Duas empresas do setor de energia	Empresas de diferentes setores
5	Entrevista com gestores e subordinados	Entrevista apenas com gestores
6	Entrevistas presenciais e/ou online	Entrevistas presenciais

Tabela 5 - Ajustes metodológicos

3.3 – A metodologia assumida

Feitos os devidos ajustes, a pesquisa realizada passou a contar com a seguinte metodologia, descrita abaixo de forma consolidada resgatando uma síntese a partir dos esclarecimentos feitos até aqui:

- a) Pesquisa caracterizada essencialmente de forma qualitativa e exploratória, por se considerar seus objetivos e método aproximados ao paradigma social interpretativista;
- b) Bibliometria dos termos “liderança”, “competência”, “subjetividade” e “psicodinâmica”, quando foram encontrados 4 (quatro) artigos acadêmicos, em português, os quais foram agregados às dimensões teóricas do projeto por contribuírem de maneira complementar à investigação proposta, uma vez que não respondem relevantemente à questão desta pesquisa;
- c) Revisões bibliográficas em busca de um levantamento teórico-conceitual sobre os temas que envolvem “competência”, “liderança”, “psicodinâmica do trabalho” e “inteligência prática”, a fim de referenciar os caminhos teóricos da investigação;
- d) Realização de entrevistas presenciais com gestores de diferentes níveis hierárquicos, valendo-se essencialmente do Método de Explicitação do Discurso Subjacente – MEDS – (NICOLACI-DA-COSTA, 2007). A escolha do método se deu pelo pressuposto de que não se considera apenas a construção da realidade por uma percepção do mundo externo, mas, indo um pouco além, considera a internalização da língua no contexto em que ela é usada, isto é, a internalização de conceitos, valores e regras, evidenciada no discurso, que caracteriza a construção e reconstrução do indivíduo conforme os valores sociais do grupo ao qual pertence em determinado período. Assim, o objetivo a ser alcançado por meio deste método é ouvir e captar detalhadamente – dado o intuito de alcançar sempre o máximo de profundidade – o que os entrevistados têm a dizer, em contextos naturais e da forma mais livre possível, assim como explorar as inconsistências, contradições e outros indicadores presentes nos discursos desses entrevistados (NICOLACI-DA-COSTA, 2007; 2013). Para tanto, considerou-se os seguintes pressupostos na roteirização:
 - i. Roteiro construído de forma estruturada em sua concepção, contudo, flexível na aplicação, de forma a proporcionar aberturas ao entrevistador para buscar

- maior profundidade em determinadas respostas, sem, contudo, prejudicar a possibilidade de proceder com análises comparativas entre as respostas dos diferentes entrevistados;
- ii. Roteiro inspirado em conversas naturais, para que fosse possível trabalhar a análise de acordo com a língua em uso;
 - iii. Roteiro construído a partir de tópicos, e não de questões prontas para serem lidas, a fim de proporcionar ao entrevistado uma informalidade tal que se sinta confortável em apresentar colocações livres e importantes, na mesma medida em que seja possível que o entrevistador entre com perguntas interventoras, de acordo com as respostas obtidas;
 - iv. Roteiro que considerasse a elaboração de questões abertas, a fim de que o entrevistado reaja com qualquer tipo de resposta;
 - v. Roteiro que considerasse eventualmente questões fechadas (cujas respostas sejam “sim” ou “não”), para caracterizar a conversa informal e proporcionar intervenção do tipo “por quê” ou “como”, e, assim, favorecer a manifestação de opiniões e reflexões por parte do entrevistado.
- e) Coleta de dados em empresas de diferentes setores, na região metropolitana do Rio de Janeiro, com exceção da entrevista pré-teste, realizada em um município diverso a esta área metropolitana. As empresas e os gestores podem ser classificados em uma amostra por conveniência, dada a escolha baseada na facilidade de acesso (KINNEAR e TAYLOR, 1991; *apud* TORRES, 2000);
- f) Seleção da amostra considerando o princípio da heterogeneidade, buscando a “variação máxima”, isto é, a oportunidade de maximizar o alcance da pesquisa na medida em que várias pessoas, com perfis pessoais diversos, podem se identificar com ela (NICOLACI-DA-COSTA, 2007);
- g) Principal critério considerado para o número de entrevistas: alcançar a saturação na coleta de dados (NICOLACI-DA-COSTA, 2013; FONTANELLA *et. al.*, 2008);
- h) Transcrição das entrevistas, de forma a obter os grupos de análise e as categorias que, à luz das teorias, poderiam proporcionar compreensão interpretativa sobre o fenômeno da liderança;
- i) Análise dos depoimentos coletados considerando as respostas do grupo de entrevistados como um todo, chamada de análise *inter-participantes*, assim como leva em consideração as respostas individuais, chamada de análise *intra-participantes*

(NICOLACI-DA-COSTA, 2007). A análise *inter-participantes* é relevante para identificar e categorizar recorrências nos discursos dos entrevistados, de acordo com a similaridade das entrevistas. Ainda que as questões não sejam aplicadas na mesma ordem a todos os entrevistados, elas estarão presentes em cada entrevista, o que proporciona uma análise comparativa entre as respostas obtidas. Já a análise *intra-participantes* é relevante para proceder com comparações internas aos depoimentos de cada entrevistado, a fim de buscar inconsistências, contradições, novos conceitos e usos de linguagem, etc;

- j) Em posse das interpretações dos dados, indicar se foi possível encontrar as relações entre a inteligência prática e o desenvolvimento das competências em liderança, confrontando os indícios com as dimensões teóricas utilizadas, a fim de gerar conclusões que vão ao encontro da problemática, da questão e da suposição da pesquisa.

3.4 – O campo

Conforme visto nos tópicos anteriores, a ida ao campo levou em consideração uma amostra composta de gestores de diferentes níveis hierárquicos, idades, gêneros e tempos de experiência nos cargos. Esses sujeitos foram entrevistados em empresas de diversos setores, no campo privado e no campo público, de acordo com os pressupostos já esclarecidos.

Esse perfil do campo explorado proporcionou uma análise sobre o princípio da heterogeneidade, buscando a “variação máxima”, destacado anteriormente nos passos metodológicos, isto é, a oportunidade de maximizar o alcance da pesquisa na medida em que várias pessoas, com perfis pessoais diversos, podem se identificar com ela (NICOLACI-DA-COSTA, 2007).

A partir destes sujeitos, então, podem ser observados e destacados alguns indícios, frutos das análises *intra-participantes* e *inter-participantes* que o método propõe, cujos resultados trouxeram novas perspectivas quanto aos conceitos, regras e valores assumidos pelos gestores nos contextos explorados, assim como a compreensão dos grupos de análise baseados no referencial teórico em relação ao uso da *métis*, à experiência singular dos indivíduos e ao reconhecimento pelos pares/hierarquia. Os resultados das análises trouxeram

ainda categorias que emergiram do campo em relação ao desenvolvimento de competências em liderança, a partir do espaço da inteligência prática dos gestores, como “o ouvir” e “a construção coletiva”, resultados estes que foram retornados aos entrevistados como fruto das análises de seus relatos.

Cabe destacar que os resultados apresentados e discutidos deste ponto em diante estão baseados sobre o mecanismo observado a partir da inteligência prática dos gestores para desenvolverem competências em liderança na função gerencial. No entanto, não foi possível levantar indícios se estas competências de fato se efetivam na prática e como se dariam sobre as equipes, se de forma parcial ou total, nem foi possível confirmar se o mecanismo capturado proporcionou impactos sustentáveis nas respectivas equipes de cada gestor, uma vez que não é o objetivo da pesquisa este tipo de confirmação, embora possa ser objeto de investigação de futuros trabalhos complementares.

3.4.1 Sujeitos da pesquisa

Foram realizadas 11 entrevistas presenciais com gestores de diferentes níveis hierárquicos em 04 setores diferentes, quais sejam Energia, Turismo, Educação e Ciência e Tecnologia, entre instituições de controle privado, misto e público. O número de entrevistas foi considerado suficiente mediante o critério de saturação, ou seja, a partir do momento em que foi encontrada a similaridade das respostas em todos os relatos colhidos. Este critério fez com que se julgasse não mais necessário continuar com a exploração do campo frente uma estimativa de 15 entrevistas, uma vez que os dados capturados já seriam suficientes para compor a análise pretendida.

O perfil geral dos sujeitos entrevistados pode ser observado na Tabela 6:

PSEUDÔNIMO	IDADE	GÊNERO
Gestor A	38	Feminino
Gestor B	45	Masculino
Gestor C	35	Masculino
Gestor D	51	Feminino
Gestor E	35	Masculino
Gestor F	56	Feminino
Gestor G	35	Masculino
Gestor H	x	Feminino
Gestor I	35	Feminino
Gestor J	32	Feminino
Gestor L	29	Masculino

Tabela 6 - Perfil dos sujeitos da pesquisa

Todas as entrevistas foram validadas por contribuírem de forma relevante e total com os objetivos da pesquisa, exceto uma delas que foi invalidada devido a uma interrupção que se fez necessária no momento do encontro para que o espaço utilizado fosse ocupado por terceiros. Dessa forma, não houve o pleno registro do relato e pela impossibilidade de reagendamento julgou-se ético invalidar o registro parcial colhido por não atender aos objetivos da investigação. Por isso foram consideradas nas análises 10 das 11 entrevistas realizadas.

Por razões éticas, as verdadeiras identificações dos gestores e as empresas às quais pertencem serão mantidas em sigilo, de acordo com o termo assinado previamente aos encontros entre o pesquisador e cada parte entrevistada (em anexo). Por este motivo, cada sujeito será tratado por pseudônimo e qualquer outra identificação presente nas falas extraídas que porventura poderia revelar a empresa ou contexto de trabalho será tratada da mesma forma. Com o mesmo intuito, nem todos os relatos sobre os quais as análises foram realizadas serão transcritos no decorrer do texto, pois se considera prudente não expor algumas falas que, pelas suas características e peculiaridades, podem contribuir para identificação das fontes. No entanto, essas falas, ainda que não transcritas, foram validadas e estão presentes de forma analítica no texto.

Embora a primeira entrevista realizada tenha tido o objetivo de pré-teste, na qual foi ajustado o roteiro de campo, o relato colhido naquele momento fez parte das análises, uma vez que não houve qualquer comprometimento quanto ao conteúdo. Os ajustes realizados, conforme esclarecido anteriormente, se deram mais no sentido de enxugar as questões dos

tópicos abordados. No que se refere ao relato desta entrevista pré-teste, o conteúdo vai ao encontro de todos os demais relatos validados, sem nenhuma perda ou comprometimento de informações, oferecendo a mesma consistência de dados que as demais entrevistas.

3.4.2 Grupos e categorias de análise

Um dos pressupostos do MEDS é de que não se considera apenas a construção da realidade por uma percepção do mundo externo, mas, indo um pouco além, considera a internalização da língua no contexto em que ela é usada, isto é, a internalização de conceitos, valores e regras, evidenciada no discurso, que caracteriza a construção e reconstrução do indivíduo conforme os valores sociais do grupo ao qual pertence em determinado período. Assim, o objetivo a ser alcançado por meio deste método foi de ouvir e captar detalhadamente – dado o intuito de alcançar sempre o máximo de profundidade – o que os entrevistados têm a dizer, em contextos naturais e da forma mais livre possível, assim como explorar as inconsistências, contradições e outros indicadores presentes nos discursos desses entrevistados (NICOLACI-DA-COSTA, 2007; 2013).

Foi possível perceber na fala dos sujeitos da pesquisa, no uso da linguagem, alguns conceitos, regras e valores internalizados que levam em consideração o foco nos resultados e a busca pela transparência, com sinais de esgotamento de possibilidades.

A partir da compreensão e da percepção destes conceitos, regras e valores que emergiram do campo, pode-se observar, mais detidamente, como alguns grupos de análise se destacam nos relatos, como, por exemplo, o uso da *métis*, a experiência do indivíduo e o reconhecimento. Esses grupos de análise oferecem indícios que vão ao encontro do segundo objetivo específico, que buscou investigar de que forma se desenvolvem as competências em liderança dentre as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Nesse sentido, foi possível ainda apontar categorias da dinâmica das competências em liderança emergentes a partir da inteligência prática no exercício da função gerencial – último objetivo específico – como, por exemplo, o “ouvir” e a “construção coletiva”.

3.4.2.1 A *internalização do foco em resultados*

O objetivo internalizado pelos gestores entrevistados para mobilizar pessoas sob suas responsabilidades está mais voltado para o atendimento à pressão para o alcance de metas e resultados organizacionais do que para uma organização do trabalho que preza pelo desenvolvimento e consideração do aspecto humano.

Pode-se observar que em dados trechos fica evidente um discurso voltado para a produção de resultados, inclusive com a possibilidade de substituição.

Que... por exemplo, a gente... Aqui é um ambiente empresa... Claro que, é... vamos botar, empresa olha funcionário como assim... é a realidade de toda transação, se você não me der resultado... não serve, a gente... (...) é, vai ficar é... disponível, como a gente diz aqui, disponível pro mercado de trabalho. (Gestor A)

O discurso proferido expressa uma finalidade em se mobilizar as pessoas que se transforma em uma busca de formação de equipe que proporcione um olhar para a produtividade e performance.

E teve uma época na [Área X] que tinha resultados horríveis, todas as metas nossas tinham resultados horríveis... aí é claro que a gente teve uma mudança em relação a algumas pessoas, tipo algumas pessoas que não se comprometem, não tem como... e... a gente, com o tempo, a gente foi formando um time que a gente conseguiu envolver as pessoas de tal maneira que hoje em dia, é... eu tenho... uma equipe... aqui que eu tenho um dos melhores resultados da empresa. E são equipes, por exemplo, a equipe [daqui do local Y] é a equipe que as vezes consegue o melhor resultado 3 ou 4 vezes consecutivas, tipo, em primeiro lugar. (Gestor A)

Ainda de acordo com o mesmo depoente, é possível notar dentro do discurso que o valor preponderante internalizado apela à busca pela excelência através de uma dominação subjetiva, onde o indivíduo pode chegar a assumir para si a responsabilidade do desempenho da organização do trabalho.

Tem aquele envolvimento de querer o melhor, eu quero conquistar o resultado, e não é só porque “[Gestor A] ta me pedindo”, é por ela também mas eu quero ser o melhor, eu quero ser reconhecido. Então, as pessoas daqui [do Local X] que trabalham direto comigo tem esse sentimento. Então, assim, eu tenho um antes e depois, uma equipe que, vamos supor, o último lugar e hoje em dia ela é uma das top de linha aqui dentro da empresa. (...) Então se tem um envolvimento muito grande da gente pra... pra poder conquistar o resultado. Então a gente faz reuniões constantes, como é o passo a passo da pesquisa [pesquisa organizacional], como eles vão ser entrevistados... Só que não adianta a gente fazer essa reunião e mostrar, tem que começar a envolver a equipe, tipo, ah... é... “vamos lá alcançar o resultado,

vamos ser os melhores... São vocês que estão sendo avaliados” e eu uso até muito termo assim... Que quando eu vejo uma reclamação do cliente reclamando [da área], eu falo, “olha gente, quando vejo uma reclamação dessa, por mais que o nome não seja o meu, o sentimento que eu tenho é que é a mim que o cliente ta, tipo, xingando aqui ou que ta falando mal”... Aí, eu, tipo, eu procuro tentar envolver eles nesse sentido, fazendo com que eles sintam isso também. Que qualquer reclamação que falam, quando falam [da área], seja que não esteja sendo sobre aquela [filial], estão falando é deles... tipo assim, tão falando mal [da nossa área]. Então é tentar por trazer essa essência pra eles, não é... “ah eu só tenho que fazer porque eu tenho que conquistar o resultado”. É mostrar o que eles precisam fazer e fazer eles se sentirem a par daquele processo, pra sentir, “não, eu sou o melhor no que eu faço, eu sou a referência no que eu faço”. (Gestor A)

Embora o valor com foco no resultado possa assumir um valor capitalista, inclusive através de um sugerido modelo gerencialista, pode-se compreender que esta perspectiva é fruto da busca por uma solução na prescrição. O gestor se depara com opções que o sufocam e o direcionam a exigir esse foco sobre a subjetividade da equipe.

Se você fosse gerenciar um time, ne, você tinha uma meta a alcançar, cada um ia descobrir seu potencial, gerar forças pra chegar ali naquela meta. Mas se você não conhece o time... Que são esses [funcionários], que aqui ou ali mostram seu potencial... Então as vezes você tem mesmo que ser fordista, taylorista, “olha, tem uma tarefa X pra cumprir, o prazo do edital é esse, ou a gente faz ou a gente... cabou”. Então é isso que eu te digo, ne. A gente vai fazendo gerência e planejamento estratégico, nem sempre tão estratégicos assim, mas pra cumprir alguma coisa que ta posta. (Gestor F)

Esse confronto entre a consideração do fator humano com as demandas quantitativas por resultados indica ainda que o desafio percebido pelos gestores está em transformar o trabalho em um valor além da recompensa financeira.

(...) pode alguém falar alguma outra coisa, mas a mola-motriz, o que tá no âmago de cada funcionário é dinheiro, cara, é o salário. Você ta vendendo sua força de trabalho, por mais capitalista que isso possa parecer, você ta vendendo tua força de trabalho, o cara ta te pagando pra ter o resultado ali superior àquilo que você ta vendendo. Então você... é... vende aquilo ali. O motivador básico tem que ser o salário, não é o único, ta, mas o básico tem que ser o salário. Se o salário for bom, você vai atrair bons profissionais, o cara vai ser mais comprometido naturalmente. E aí a maneira de você gerir fica mais fácil. A maneira de você orientar, direcionar, fica mais fácil. (Gestor E)

Esse desafio é, em certa medida, consciente por parte dos gestores que demonstram certo incômodo com essa realidade do trabalho. E uma vez sendo confrontados com essa realidade, buscam alguma alternativa para contornar aquilo que não encontram como solução na prescrição, embora mantenham todo o esforço voltado para o alcance de metas quantitativas.

É... claro que tem horas que você precisa ser um pouco mais enérgico, mas eu procuro não ser muito ou tento minimizar isso, gosto de levar tudo no papo, com explicação, e você apontar “fala isso que é melhor, porque isso vai trazer um melhor resultado”. Assim... claro, se ele tiver, se ele me propor algo diferente e que eu veja que tem fundamento, que vai me gerar mais resultado do que eu falei, não tenho nada contra (...) e eu me misturo um pouco com a questão de influência e resultado, eu diria que um pouco mais de resultado, sou um pouco mais tarado em relação a isso, eu... meu ego fica muito mexido se eu chegar no resultado. Eu fico queimando por dentro, e quando eu falo com a pessoa que é voltada pra questão motivacional de resultado, eu vou te garantir que mexe com meu brio, legal. E se tiver que ficar até de madrugada, como já aconteceu aqui, o cara vai ficar comigo até ver aquele troço funcionar. (...) E eu falei com eles, eu fui em cada área, eu mesmo particularmente fui em cada área e falei “galera, eu quero isso de vocês...” Aí eu tive que ser um pouco mais autoritário, modelador, porque eu montei uma estrutura grande e tive que ser autoritário, eu não digo tanto autoritário, mais modelador. Vocês vão ter que fazer isso, não tem jeito. Se não for feito dessa forma, a gente não vai chegar no resultado. Se eu deixasse solto, aquele resultado não ia ser atingido. (Gestor B)

É... Eu, como outros colegas aqui também eu percebo essa característica, a gente tenta se desdobrar, pra mostrar que ta tudo bem, e de certa forma isso é maquiagem uma... uma realidade. A realidade é que falta pessoal, é que... assim, você as vezes não tem um pessoal tão engajado, e você, assim, tenta suprir essas deficiências, né. Quando na verdade se ela tivesse exposta, poderia trazer uma outra realidade. (Gestor G)

A dependência da prescrição para dar conta das soluções cotidianas, principalmente no que diz respeito à mobilização de pessoas, pode também ser percebida no uso recorrente de termos que expressam o esgotamento das possibilidades, como “*não tem jeito*”, “*não tem como*”, seguidos muitas vezes de termos que tentam traduzir e expressar o que estão sentindo, como “*vamos dizer assim*” ou “*como eu vou dizer*” que, ainda, podem ser acompanhados de termos que expressam a angústia pela compreensão do outro que os está ouvindo, como “*entendeu?*” e “*né (não é)?*”. Estas expressões podem ser interpretadas como manifestações em linguagem de uma situação de confronto de valores e conceitos internalizados vividos no contexto do trabalho gerencial.

3.4.2.2 O valor na transparência

Outra interpretação que é possível de ser realizada mediante o discurso dos gestores entrevistados é a consideração de outro valor no exercício da função gerencial, como uma busca para escapar da pressão do foco em resultado. É o valor da transparência. Pode-se perceber que os gestores buscam uma alternativa para contornar a exploração do trabalho,

como se tentassem proporcionar algum sentido no trabalho, ao mesmo tempo em que buscam mostrar que a pressão e a exigência praticada não têm origem na figura do gestor, mas que fazem parte das demandas da organização.

Essa percepção é interessante quando se observa na organização do trabalho, na perspectiva das lacunas entre a prescrição e o trabalho efetivo, como se dá o espaço da inteligência prática no exercício da função gerencial. Um indício de como esse espaço aparece no contexto gerencial é a busca pela transparência quando se trata da mobilização de pessoas. É o valor que emerge no espaço que se dá entre a pressão pela entrega de resultados e o apoio necessário ao fator humano para que haja equilíbrio entre a parte objetiva e subjetiva do trabalho. Isso vai ao encontro de um dos objetivos específicos da pesquisa, que procurou compreender como se dá o espaço da inteligência prática no exercício da função gerencial.

Quando perguntados sobre o que fazem para buscar superar os desafios que a prescrição não dá conta, os gestores manifestam em seus discursos o valor sobre a transparência entre eles e seus subordinados.

A primeira coisa é ser transparente, né, porque que você pensa que é assim. (Gestor F)

Não... Eu não tenho em relação a isso, não tenho muita dificuldade, porque eu gosto de ser o mais transparente possível com as pessoas. É... exponho pra elas a questão dos... dos prós e contras, exponho os impactos... você tem que expor os impactos, e gosto de deixar o pessoal a par do que ta acontecendo. (Gestor B)

Eu faço isso porque eu acho que dessa... se a gente tem que ter, se a gente ta construindo um espaço onde as pessoas precisam junto comigo... é... identificar os melhores processos de trabalho, não pode ser só eu a pessoa a deter informação, porque a informação é fundamental pra que eu possa tomar decisões e encontrar soluções. Se eu não tenho todas as informações pra buscar soluções, eu não tenho toda ferramenta. Então é preciso que eles tenham o mesmo nível de informação que eu pra que a gente possa conversar de igual pra igual e todo mundo ter a mesma parte do mesmo patamar pra busca de soluções (...) Então, com muita tranquilidade eu fui colocando as minhas verdades pro grupo e de que maneira a gente ia buscar se relacionar. O que que eu esperava deles e o que eles poderiam esperar de mim e eu me coloquei muito francamente com isso, sobre isso. E aí a gente foi fazendo aposta de que isso ia funcionar. (Gestor D)

No entanto, ao expressarem este valor na transparência, há indícios de que os gestores demonstram uma intenção que pode estar mais voltada para a persuasão, como instrumento de captura e exploração subjetiva. Abrir espaço para uma relação transparente pode ser compreendido ainda como um caminho para gerar confiança e obter resultados mais rápidos

por meio da sedução, retirando da figura do gestor a visão de explorador, embora o que se deseje, ao final, é o resultado organizacional.

Por fim, quanto a estas abordagens referentes aos conceitos, regras e valores percebidos nos discursos, é possível ainda observar alguns eventos que apontam o confronto entre o trabalho prescrito e o trabalho real, base conceitual que sustenta a visão destes gestores sobre o conceito de competência na função gerencial.

3.4.2.3 O conceito de competência: (re)produção

O confronto com o real do trabalho, para estes gestores, causa uma certa contradição entre aquilo que possuem como conhecimento e experiência e a dependência do contexto em que estão inseridos.

Embora meu salário fosse um pouco maior, é... assim... o choque cultural foi muito grande, era muito informal, um ambiente muito informal... As pessoas que trabalhavam lá eram pessoas com menor grau de qualificação, bem menor, ne, grau de qualificação (...) eu senti esse choque, não aguentei ficar muito tempo e saí. Aprender lá das funções gerenciais eu só posso dizer que eu aprendi como não ser, ne. Porque... Assim, a informalidade demais no ambiente corporativo, dependendo do ramo em que você esteja inserido, ela é muito prejudicial. (Gestor E)

É isso que eu te digo... Eles [modelos organizacionais] não dão conta da realidade não porque eles não dariam, mas porque você não conhece todo o...o... o potencial de quem está lá pra você gerenciar. (Gestor F)

Naquele momento não estava muito satisfeita com as tarefas que eu estava fazendo. O setor havia sofrido nova estruturação. Eu estava responsável exatamente em fazer tarefas repetitivas, das quais estavam me incomodando. Eu não sentia que estava agregando nada. (Gestor A)

Gostaria de fazer com mais intensidade, só que você não... não... fica de vez em quando, é... você é absorvido pela demanda. (Gestor B)

Porque como não tem nada pronto, não tem receita de bolo e as receitas as vezes você vai pegar e elas não funcionam, naquela situação específica, ne, porque... As receitas são de bolo, mas nem todo bolo que você faz fica bom, ne. As receitas são ótimas, mas naquele bolo ficou uma porcaria. Não que a receita não seja boa. (Gestor D)

Quando perguntados, por exemplo, sobre a percepção do conceito de competência, as respostas dadas começam com a reprodução de modelos norte-americanos, mas passam, em seguida, a produzir o sentido de dependência do contexto, de viés francês,

cuja interpretação se dá justamente mediante a experiência com o real do trabalho e com o sofrimento perante as lacunas que se apresentam.

Você pode ter um pouco mais de aprendizado, mas... não vou dizer facilidade, todas as oportunidades que apareceram, então seu conhecimento pode ser um pouco mais diferenciado, o que não quer dizer que a sua bagagem seja a mesma relativa ao seu conhecimento. Então a pessoa que ta te trazendo uma sugestão pode ter mais experiência que você, é o que acontece no dia a dia. (...) [A competência] Vai comigo, vai comigo. É... claro que você... é... como você comentou agora há pouco, que você precise de repente um desenvolvimento, e a gente tem esses treinamentos, tudo mais... porque você de repente capta alguma coisa nova que você não viu, ou que nunca viu... (...) Treinamento, aprendizado é... , desenvolvimento, até profissional mesmo, questão acadêmica... qualquer tipo de treinamento é sempre válido... você nunca passa em branco em qualquer tipo de evento desse. (...) Não vou chegar pra você e falar que de repente em outra área, de repente eu poderia usar outras ferramentas, outros artifícios, outros conhecimentos. (Gestor B)

Eu achava que eu tinha uma gestão muito humana, só que pra mim foi um aprendizado enorme dentro [da área X], porque, como eu trabalhava com muito homem, onde o nível [instrução] era mais baixo, eu acabei adotando uma certa postura, mais dura, porque senão podiam confundir. (Gestor A)

(...) cada grupo é um grupo, cada cultura organizacional é uma cultura organizacional. (...) Isso cabe à flexibilidade do gestor. Não é a organização que tem que se adaptar à minha vontade. Se eu sou bom, a minha competência tem que ser boa o suficiente pra me fazer me adaptar àquela cultura organizacional. Então, por isso que eu te falo, eu trocando de área, trocando de empresa, trocando de planeta, eu vou levar a minha experiência profissional, vou levar as minhas convicções, vou levar as minhas crenças, ne, e vou levar a minha técnica, a minha competência, sim, entendeu. E isso não significa que seja inexorável, que seja inflexível, isso significa que com essas minhas técnicas, teorias, pensamentos, eu tenho de me adaptar àquela cultura organizacional na qual eu estiver inserido. (Gestor E)

Portanto, os conceitos e valores gerenciais que aparecem a partir do campo vão ao encontro daquilo que os referenciais teóricos apontam como havendo entre a prescrição e o real do trabalho, inclusive no que se refere ao desenvolvimento de competências após o desempenho sobre determinado contexto. Como destacado por Dejourns (2012, p.49), “o desempenho antecede, a competência sucede”, na medida em que somente depois que se obtém o sucesso em um desempenho ainda inédito, é possível reconstruir o caminho entre o feito e o modo operatório que o fez eficaz.

Esse confronto exemplifica uma gestão regida pelo foco em resultados, mas que ao mesmo tempo aponta para um espaço que favorece o uso da inteligência prática, quando emergem outros valores como, por exemplo, a transparência para se mobilizar pessoas.

Uma vez percebendo-se que a lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real, no contexto das funções gerenciais exploradas, dá indícios de que há espaço para a inteligência

prática, cabe destacar a partir daqui os grupos de análise que o referencial teórico oferece para que seja possível compreender como se desenvolvem as competências em liderança nesse cenário, de acordo com uma abordagem ética¹¹.

Em primeiro momento, pode-se destacar o uso da *métis*, aqui podendo ser considerada como astúcia. A inteligência astuciosa assume sua justificação, explicação, legitimação, a partir do atingimento da meta, do cumprimento do objetivo (DEJOURS, 1993;2011). Esse aspecto corrobora com a análise quando se leva em consideração o valor no foco em resultado e na transparência, destacados na sessão anterior.

Num segundo momento, pode-se destacar o investimento da experiência singular do indivíduo na atividade realizada. Este é um aspecto identificado nos relatos que favorece a leitura de que há percepção de sentido no trabalho realizado pelos gestores, uma vez que são essas experiências singulares, muitas vezes, a base sólida de tomada de decisão para as situações inéditas que se apresentam quanto à mobilização de pessoas. É um fator que corrobora com a interpretação de que, para estes gestores, o trabalho se torna parte fundamental para o processo de enunciação e construção da saúde do sujeito (FERREIRA e MENDES, 2012, p.144).

Por fim, o último grupo de análise destaca o aspecto do reconhecimento por pares e/ou superiores hierárquicos. Esse reconhecimento nem sempre é percebido de forma direta ou clara pelos gestores, de acordo com seus próprios relatos. No entanto, a percepção do reconhecimento aparece na medida em que cada gestor identifica na fala ou nas ações de seus pares ou superiores a utilidade e a originalidade de sua promoção de solução, o que favorece uma condição de benefício para o sujeito, enquanto gestor, para efetivar a sua identidade no trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Estes grupos de análise, interpretados e compreendidos a partir dos relatos dos gestores entrevistados, vão oferecer indícios de como o mecanismo da inteligência prática vai propiciar o desenvolvimento de categorias como “ouvir” e “construção coletiva” no que se refere ao desenvolvimento de competências em liderança.

¹¹ Considera-se abordagem ética o olhar externo ao comportamento do campo explorado, observando eventos de acordo com critérios ou grupos de análise pré-determinados pelo referencial teórico (ROSA e OREY, 2012).

3.4.2.4 O uso da *Métis*

De acordo com o referencial teórico, a *métis* é uma característica da inteligência prática enfatizada por Dejours (1993;2011), pois é o fato de se conceder mais importância ao resultado da ação do que ao caminho para se chegar nele. Seria, portanto, a compreensão da conduta do pensamento, uma vez que o engajamento do corpo não exclui o pensamento racional, segundo o autor.

A partir dos relatos dos gestores entrevistados, pode-se observar um tipo de inteligência comprometida com a prática. Essa inteligência se vale da astúcia para se obter êxito nos domínios mais diversos da ação.

Uma ação presente nos relatos, atribuída ao uso da *métis*, está voltada para uma artimanha que se antecipa aos acontecimentos futuros, buscando o atingimento direto do resultado que se propõe alcançar.

São ações que, inclusive, se valem de pressupostos da prescrição buscando certa estabilidade do contexto dinâmico do trabalho que se deseja gerir e que podem vir a proporcionar o envolvimento de subordinados numa tarefa que são capazes de fato de realizar. Contudo, há que se considerar também a possibilidade de se encontrar nos discursos um viés que propõe a robotização das ações do funcionário, como se ele fosse desprovido da capacidade de pensar sobre seu trabalho. Viés astucioso numa ótica, viés taylorista em outra.

Não adianta tentar colocar, por exemplo, esse [funcionário] que eu tava te falando, que tem dificuldades de pensar de maneira macro, tem um pensamento um pouco caótico, uma maneira de raciocinar caótica, não adianta pegar esse cara e pensar no processo como um todo, eu tenho que pegar esse cara e botar pra desenvolver uma planilha, desenvolver uma rotina que eu já estabeleci previamente. “Não fuja disso, você vai me entregar isso dessa forma e dessa forma... Você vai apertar o A e depois o B”. É assim que ele vai funcionar. Se eu chegar pra ele e “toma, eu quero isso, se vira pra me entregar, inventa a maneira de me entregar”, não vai sair... (Gestor E)

Essa forma de buscar uma solução pode ir ao encontro de uma liderança sobre o subordinado na medida em que este subordinado passa a ter confiança no próprio trabalho realizado, julgando que o gestor o tem envolvido de maneira produtiva e agregadora.

Eu tento trazer os caras pro meu lado, e com ele do meu lado... cara, o cara vai dar o sangue dele sem você pedir. Você pede, “tem que ser isso, isso e isso...” o cara vai dar o sangue e vai trazer algo melhor do que aquilo que você propôs, com sugestões. E ali ele vai entender também como você funciona, porque ele lidando contigo ele vai te entendendo, ele vai prevendo coisas que vão te agradar dentro ali do trabalho.

Então você pede “x” e ele vai te entregar “x” e “y”, porque ele acha que pode ser algo melhor, e não você importar em ter mais trabalho pra fazer isso. Porque ele sente parte de você, parte daquele projeto, parte daquele objetivo. (Gestor E)

Outro aspecto em que a *métis* pode ser observada está ligado à exploração do real, considerando o erro, o fracasso. Essa ação busca não tirar a autonomia do grupo, mas explora o seu potencial de fazer.

Penso que por vezes eu tenho mesmo de abrir mão, esperar o grupo errar pra dizer “olha, foi um erro, foi a culpa da gente”, a gente avisa, faz, acontece, mas o erro existe? Existe, é nosso também, então vamos lá encarar, e agora, o que fica menos pior? Mas tem que deixar. Então as vezes você tem que engolir sapos, e mais do que sapos, mas esse é o processo da educação, não dá pra ser diferente, né. (...) ah, se tem problema na sala a gente vai ver o que acontece, os líderes vão aparecendo e se colocando... assim, chama pra conversar, faz o perfil, e tal, e aí convida “me ajuda, a mudar isso? O que você acha que a gente pode fazer em sala de aula pra manter isso?”. É mais ou menos por aí. (Gestor F)

O uso de truques e macetes assume que, nas brechas entre o prescrito e o real, há a necessidade de se inovar e criar ações para que o resultado esperado seja atingido. No que tange à mobilização das pessoas, essas ações, segundo os gestores entrevistados, são praticadas de forma com que a solução encontrada coloque a equipe dentro do processo, com a percepção de sentido na atividade que vá alcançar resultados sem a sensação de imposição por parte da gestão.

Então acho que essa forma que eu trabalho é um jeito para não criar atrito, para tentar me adaptar a situação... eu sempre penso pelo menos dessa forma.(...) Então eu não posso chegar pra minha equipe e vir assim... rasgando eles “olha, tem que ser assim”... eu sei que não pode ser assim, eu sei que tem que ser aquele meio termo de você envolver a equipe pra ela querer buscar aquele resultado e não você impor. Porque aí é diferente. Então ter aquela preocupação em fazer as pessoas se sentirem é... dentro do processo. (Gestor A)

E é nesse espaço, no decorrer dessa ação, que de acordo com os relatos podem se desenvolver as competências em liderança, uma vez que as habilidades pontuais que acabam emergindo pelo uso da *métis* envolvem aspectos subjetivos da relação entre o gestor e o subordinado.

E se eu ver que ainda não foi assertivo, aí, tipo, eu agora, chamo a pessoa para ter um papo informal, para conversar com ela, para ver o que que ta havendo, o que não ta havendo (...)Aí eu sempre escutava o que ela tinha pra falar, analisava o que tinha sentido e o que não tinha tentava expor a minha opinião... Aí a diferença de não impor, mas expor o ponto de vista e respeitar os questionamentos (Gestor A)

O envolvimento da relação subjetiva ora é explorado como mero caminho para se chegar ao resultado, ora é usado como fator de humanização e consideração do sujeito no trabalho, seja promovendo novas experiências ou otimizando a organização do trabalho. Nesse sentido, é possível compreender que, nesses contextos explorados, o uso da *métis* não transgride, no aspecto de ferir normas ou regras estabelecidas, mas ela flui pelas lacunas entre diferentes caminhos para se chegar ao resultado da ação, nas brechas entre o prescrito e o real.

Pois é... Aí eu uso muito da... (risos)... daquela questão, ne... A gente costuma as vezes, ou a gente confunde até os termos, mas eu tento usar muito da camaradagem, da amizade, da... do... talvez se a gente pudesse usar em expressões, do... “você me ajuda aqui e eu te ajudo ali”, ne, em ter trocas, ne. (...) E aí, assim, nessas horas é que eu entro com aquela... vamos dizer, com termo... é... não é o ideal, mas com a camaradagem. Claro que é assim, “ah, poxa, quando você precisa a gente dá sempre... entende o seu lado e tudo e talvez agora seja a hora de você dar uma ajudada, porque a gente ta precisando”. Então eu procuro, assim, não ser uma pessoa que impõe as coisas. Mas tentar... é... fazer com que os compromissos sejam cumpridos sem que... é... aquilo se configura numa obrigação ainda que a obrigação dele é trabalhar para a empresa. (...) Por isso eu não o obrigo, porque a minha... a minha percepção é que quando vem a obrigação ele é reativo. Aí ele vai tentar dificultar ou vai tentar, vamos dizer assim, prorrogar aquela situação. E aí eu tento sair por essas outras situações, ne. (Gestor G)

Então, é... Essa forma é como hoje eu vejo, me deixa frustrado por um lado, cansado por outro, porque muitas vezes você tem que se desdobrar, fazer além das suas atividades, pra poder... é... vamos dizer assim... é... superar essa... essa limitação e por outro lado, assim, eu também tento valorizar aqueles que eu vejo que, assim, dão a resposta, ne, que têm suas limitações mas buscam e querem ir adiante de sempre quando possível, ne, uma formação num curso que seja interessante, numa... numa... num programa de, sei lá, um seminário que seja bom profissionalmente pro empregado... É claro que a gente sempre busca que os temas estejam direcionados ao trabalho, pra que ele tenha uma aplicação imediata, é... e... relacionado ao trabalho, mas... é... busca ver também essa satisfação do empregado, saber que ele tá fazendo mas as vezes ele também ta se desenvolvendo, vamos dizer assim, numa forma acadêmica, ou profissionalmente, ne, aí nos âmbitos profissionais, nos seminários, nos congressos... Então, assim, eu costumo muito mostrar isso pras pessoas (...) Então, normalmente você vê, assim, as funções de confiança, os coordenadores, gerentes... as pessoas tem aquela intenção “olha, vai ter uma viagem pro exterior, então eu vou”. Aqui eu sempre procurei mostrar pra eles de que cada um ia em uma viagem. Pra que pudesse dar oportunidade a todos, pra eles percebessem que, pelo menos sob a minha gestão, não há um negócio de “ah, eu só quero pra mim, ne”. Claro, isso é importante pra minha formação, pro meu desenvolvimento? Sim, mas também era pra eles. (Gestor G)

Se eu deixasse solto, aquele resultado não ia ser atingido. Então a gente tinha um período de tempo curtíssimo pra você frear uma coisa e tentar alinhar, a gente sentiu um baque, chegou a diminuir muito a questão de serviço. E eu mostrei pra eles, “vou desenvolver isso”, fiquei desenvolvendo uma planilha animal, muito grande, aonde todas... e outras várias planilhas, que ficavam alinhadas na rede, e eles imputavam os dados e a minha planilha fazia o resto todo. E, a gente chegou no... no valor. (Gestor B)

Outra consideração a ser feita no uso da *métis* é de que os gestores podem se valer dessa característica para alcançarem o resultado esperado, não necessariamente tendo para eles a relevância no atendimento das expectativas dos trabalhadores, mas, sim, o cumprimento do objetivo. O que faria do uso da *métis* um fator desenvolvedor de competências em liderança seria o desdobramento que esta característica tem para o trabalhador.

Portanto, o uso da *métis* aparece no exercício da função gerencial e oferece indícios para compreender como se formam as competências em liderança, que emergem a partir de cada contexto, uma vez que as astúcias empreendidas para realizar as atividades envolvem a relação subjetiva entre gestor e subordinado. Mas somente a questão do imprevisto não sustenta por si só o mecanismo que pode desenvolver estes tipos de competências no gestor. Para que se criem soluções, é possível ainda observar que grande parte das experiências individuais é canalizada para o exercício da ação, o que efetiva o uso da astúcia e pode contribuir, como resultante, para o sentido do trabalho.

3.4.2.5 A experiência singular

Como enfatizado até aqui, o enfrentamento do real do trabalho desencadeia mecanismos e estratégias de defesa que, se esgotadas, podem afetar prejudicialmente os aspectos físicos e psíquicos do sujeito ou que, se mobilizadas, podem promover soluções para o ineditismo do contexto e manutenção da saúde mental e física.

Ora, uma vez sendo necessário promover soluções inventivas, há de se considerar a limitação da prescrição da tarefa, já que não é possível dar conta de todas as situações cotidianas. Não que a prescrição seja desprezível, mas não é soberana. Nessa lacuna, o sujeito encontra seu espaço para criar, contudo, não sendo apenas esse o único aspecto suficiente. Ao colocar em prática a sua inteligência astuciosa, é necessário ainda que a atividade tenha um sentido para o sujeito que a realiza, mediante ao encontro com a situação do real do trabalho. Esse sentido se dá na medida em que o indivíduo não necessita deixar a sua história, mas, ao contrário, investe sua experiência singular no engajamento no trabalho, encontrando sentido no que faz.

No campo da gestão, foi possível encontrar relatos em que se destacam as facetas do enfrentamento do real do trabalho e que apresentam as lacunas entre a prescrição e o real, isto

é, são percebidos eventos em que não há preparação, capacitação para lidar com a realidade gerencial que se apresenta no cotidiano. Destaca-se o termo *facetas* porque em dados momentos é possível não apenas perceber o sofrimento que o trabalho real provoca, mas também se pode observar que há tendências ao extremismo do excesso de prescrição, quando o gestor se sente robotizado pela tarefa, e ao extremismo da falta de prescrição, quando o gestor se sente incapaz de tomar decisões frente ao contexto dinâmico. Destaca-se aqui, novamente, alguns trechos para exemplificar.

Fui, falei: “Vou porque eu estou querendo mudar, estou muito tempo fazendo a mesma coisa.”. Eu não consigo ficar muito tempo fazendo a mesma coisa, não consigo ficar acomodada. Naquele momento não estava muito satisfeita com as tarefas que eu estava fazendo. O setor havia sofrido nova estruturação. Eu estava responsável exatamente em fazer tarefas repetitivas, das quais estavam me incomodando. Eu não sentia que estava agregando nada. (Gestor A)

É isso que eu te digo... Eles [os modelos organizacionais] não dão conta da realidade não porque eles não dariam, mas porque você não conhece todo o...o... o potencial de quem está lá pra você gerenciar. (Gestor F)

Uma vez o gestor tendo contato com essa realidade que o incomoda, que o deixa insatisfeito, inquieto, que o faz sofrer, que o faz se sentir incapaz, a primeira decisão é encontrar soluções nas atribuições do cargo. E nesse momento pode-se perceber a ausência de condições funcionais, muitas vezes estruturais, onde o gestor se vê desprovido de preparo, de capacitação, para lidar com aquelas situações da realidade que se apresenta diante dele.

Como dito há pouco, não se considera a visão de que a prescrição seja desprezível ou inútil. Ela tem sua importância para nortear a ação do indivíduo no trabalho, inclusive para favorecer o espaço criativo no qual o sujeito vai se construir e se reconhecer no trabalho. Tanto é que nos relatos é possível identificar a sensação de incapacidade gerencial muitas vezes provocada pela ausência de uma capacitação ou, ao menos, uma orientação insuficiente das tarefas. Quando questionados sobre a preparação por parte da organização em que estão inseridos, os gestores relatam que não se sentem adequadamente orientados ou suportados, principalmente no que se refere à mobilização de pessoas. É aí que nasce a compreensão do espaço onde eles investem suas experiências singulares na busca por soluções.

Não, não... Pela empresa não. Eu fiz uns treinamentos pela empresa mas mais pela questão... é... pra uma questão de processos, ta, como um todo. É... Mas esse grau de preparação... Eu fiz MBA também pela empresa, mas não abordaram isso não. Essa... essa visão minha é por experiência profissional e experiência pessoal, ne. (Gestor E)

O meu preparo foi na prática, vivência e tal, e mais todos os cursos que eu fui fazendo ao longo da vida, ne. (...) Na realidade eu me senti desafiada, é... muito bem desafiada, porque na verdade, o que tinha acontecido? Na verdade, é... não houve uma... não houve uma solicitação da instituição pra que eu fizesse, por exemplo, essa virada conceitual. O desafio foi: existe uma [área] que precisa ser criada e ela não ta constituída enquanto... enquanto escopo. (Gestor D)

É... Eu vou dizer que, assim... Hoje a forma como eu lido com as pessoas vem mais da minha formação prévia à [empresa] do que propriamente de uma formação, de um programa da companhia. Eu até cheguei a realizar alguns programas dentro da própria [empresa], que tinham um foco muito mais em termos de gestão do negócio e num outro que tinha em termos de gestão de pessoas. Mas dentro desse [de] gestão de pessoas, você também via muita coisa relacionada a processos de negócio e ficou um pouco... não ficou muito claro. E eu acho que, assim, não é um programa que você faz, você vai fazendo uma... deveria ser uma continuidade, ne, e... de fato, assim, não é que não tem, mas não é, vamos dizer, estimulado esse... é... essa formação. (Gestor G)

Não, na realidade assim... Eu me vejo hoje com um certo preparo porque fui buscar. Então primeiro ler muito, segundo fazer aperfeiçoamento e aí você chega a achar ou pensar que você pode contribuir de alguma forma em algum momento. (Gestor F)

Por conta dessa busca ineficaz por soluções através da prescrição, os gestores demonstraram que parte das soluções que promovem na prática, mediante a improvisação frente à realidade, vem de suas experiências singulares.

Essas experiências singulares foram externalizadas sob fatores pessoais e profissionais. E os relatos demonstraram que a forma com que esses gestores mobilizam pessoas está diretamente ligada à necessidade de investirem suas experiências singulares no espaço existente entre a prescrição e o trabalho efetivo, formando competências que surgirão posteriormente ao desempenho empreendido.

A canalização de experiências para o momento da realização da atividade, que busca mobilizar pessoas, cria nos gestores o sentido do trabalho que realizam. Pelos relatos, pode-se compreender que a partir do momento que usam suas experiências particulares, pessoais ou profissionais, os gestores fazem o encontro de suas histórias com a realidade do trabalho, promovendo um delineamento de suas trajetórias de vida.

Pessoalmente eu tenho um exercício da... de cuidar do outro, ne, que como [profissional da saúde] a gente... é... tem que entrar no mundo do outro, ne. Eu tenho que ver o outro e não a gente. Então pra mim esse é um exercício relativamente fácil, ne. Você olha pra um colega e vê quem é ele, como é que ele se comporta, quanto tempo ele tá na graduação, quanto tempo ele ta na pós, em casa como é que as coisas estão, ne, pra sentir esse reflexo no que agora ele ta fazendo através de pensamento. (Gestor F)

(...) não sou daquele cara autoritário não, esse é meu perfil mesmo. Acho que isso é muito... como a gente conversou anteriormente, mais dos teus princípios, da tua educação, e eu procuro fazer algo que meu pai me ensinou muito (...) É, tudo.. é... o meu jeito de ser, é questão da educação que eu tive, da forma de você se espelhar muito no teu pai, é... assim, são os exemplos... é... é algo que eu já venho trazendo desde que eu coloquei, desde que eu cheguei a gerente, como coordenador (Gestor B)

É claro que, parte disso vem também...é... de não só, é claro que a minha, o meu conhecimento, a minha... a minha formação... é... isso tudo contribuiu pra esse estilo de liderança que hoje eu adoto. Mas também os meus antigos gestores e atuais gestores também têm uma certa influência nessa minha característica, né. Eu procuro observar a forma como os meus gerentes conduzem as coisas, como antigos gerentes conduziam, pra que eu possa pegar um pouco de cada um desses e “olha, aquilo deu certo, porque também não daria certo comigo?”. E assim, têm ajudado bastante. (Gestor G)

E, assim, eu vinha do movimento estudantil (...) E o movimento estudantil te dá algumas ideias de como deve ser o processo de grupo, como é que a democracia deve se instalar nos ambientes onde há uma coletividade, enfim... Então eu vim com essa... com essa tônica na cabeça, com essa máxima, né (...) Do meu ponto de vista, o quanto que eu estava preparada pra fazer isso, assim... É... Eu acho que as coisas foram acontecendo. Porque na verdade, assim, como é que é o meu preparo? O meu preparo foi na prática, vivência e tal, e mais todos os cursos que eu fui fazendo ao longo da vida, né. (Gestor D)

A maneira que eu sou, a maneira que eu tenho os valores, minhas crenças, minhas... meus direcionamentos, direcionam meu comportamento profissional. Eu acredito que seja por isso que eu tenho essa vontade de ouvir as pessoas, de entender os problemas, de tentar ajuda-las, auxiliá-las. E acaba sendo natural essa confiança mútua, minha nas pessoas e das pessoas em mim. (Gestor E)

Perguntados sobre o sentido no trabalho, os gestores inclinaram as suas respostas favoravelmente, destacando, algumas vezes, aspectos negativos que se referem justamente às lacunas entre a prescrição e a realidade do trabalho, o que já se considera esperado, uma vez que é a origem do sofrimento enfrentado por eles. Nessa ótica, uma vez investindo suas experiências singulares para empreender e subsidiar as decisões sobre a inteligência astuciosa, os gestores alcançam o sentido no trabalho que realizam.

Assim sendo, a experiência singular dos gestores é mais um aspecto observado em seus relatos que corrobora o uso da inteligência prática no exercício da função gerencial, de onde se observa que emergem competências em liderança, buscando mobilizar equipes para alcançar os resultados esperados.

Pode-se observar, ainda, que em meio aos depoimentos, nos quais surgem o uso da *métis* e o investimento de experiências singulares para produzir sentido no trabalho, os gestores fazem considerações quanto à percepção do reconhecimento pelos pares de trabalho

e/ou por seus superiores hierárquicos, o que consolida os aspectos necessários para efetivar o uso da inteligência prática para mobilizar pessoas, no exercício da função gerencial.

3.4.2.6 O reconhecimento

Como o último grupo de análise a ser explorado, o aspecto do reconhecimento leva em conta as condições sociais, pois é por meio da expressão oral, da comunicação do indivíduo com os seus pares, do espaço coletivo de trabalho, que a inteligência prática encontra um reconhecimento da hierarquia e dos pares de trabalho, segundo a utilidade e originalidade. Como destacado no referencial teórico, a partir daí, este reconhecimento traz um benefício para o indivíduo na efetivação de sua identidade, se tornando um sujeito único, singular (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990;2011).

Os pressupostos teóricos da psicodinâmica do trabalho oferecem a perspectiva de que a inteligência prática, para se efetivar, necessita dessa validação social, na qual os pares e os superiores hierárquicos prestam o reconhecimento sobre a invenção realizada através da relação social no contexto do trabalho. E o campo trouxe uma reflexão peculiar sobre o que se considera reconhecimento, ou pelo menos qual a forma com que cada gestor percebe que é reconhecido.

Alguns aspectos surgiram e possuem, cada qual, sua razão de ser, sobretudo para o sujeito, que é o principal interessado em reconhecer o retorno efetivo de seus pares e superiores.

Não é o objetivo aqui discorrer conceitualmente sobre o que se considera ou o que se entende por reconhecimento. Os pressupostos teóricos indicam uma validação por meio oral, através da fala, o que também foi encontrado no campo.

Voltando de férias, consegui ser transferida, a transição não foi fácil, meu chefe imediato da época não queria que eu sáísse, mas prefiro não entrar nesse detalhe. No final, fiquei até satisfeita, pois vi o quanto meu trabalho era importante e faria falta. (...) Hoje, a própria empresa faz reuniões focais com os grupos e eles pedem feedbacks dos gestores e eles hoje em dia falam muito isso de mim, falam assim: “ah, a [Gestor A] é uma pessoa muito rígida pra cobrar, mas ela é muito humana com a gente”. (...) Reconhecem sim e... inclusive as vezes vem até pedir alguma sugestão “ah, vem cá, como é que você ta fazendo isso que eu to vendo que você ta conseguindo”... mas... falar abertamente nunca veio conversar não, mas eu vejo em algumas atitudes... (Gestor A)

Então, se você me perguntar “você é reconhecida?”, sou. Sou reconhecida, sinto “ah, [Gestor F], como foi bom você ta aqui, que maravilha ter você aqui, você conduziu isso muito bem”. (...) Uma coisa que eu gosto muito é quando o aluno chega aqui e diz que vai trancar o período, e chega no outro e diz “professora, vou tentar de novo”, dali no outro semestre “Professora, minha vida mudou, foi assim, foi assim... Muito obrigada...”. Então isso também é algo que pra mim é reconhecimento também. (Gestor F)

Tenho um reconhecimento bom na empresa, de chegar ao ponto de “ah, não, coloca na mão do [Gestor B] que o [Gestor B] vai fazer”. Entendeu? Já me ligaram, me ligam várias vezes, dizendo “[Gestor B], eu não consegui resolver, vai lá resolver”, e eu vou lá e resolvo. Coisas até que não são de minha responsabilidade. (Gestor B)

Mas isso não se traduz como uma forma rígida de percepção do reconhecimento por parte do sujeito, de acordo com os relatos obtidos no campo.

Os relatos, por exemplo, trazem a percepção de reconhecimento através de situações cotidianas em que eles – gestores – se sentem reconhecidamente validados por seus feitos. Então, aqui no âmbito do reconhecimento, podem ser percebidas formas desde a fala clara e direta sobre o feito, passando por falas genéricas que envolvem a utilidade e originalidade do feito até chegar às simples ações e atribuições de novos desafios. Sobre este último ponto, pode ser responsabilidade de futuras pesquisas compreender melhor a influência da cultura (seja ela organizacional ou social) na percepção do reconhecimento.

Como a pesquisa foi realizada com gestores de diferentes contextos, e dentre eles organizações pertencentes a controles privados, mistos e públicos, o retorno do campo mostrou que, em certos momentos, de forma mais ligada ao controle misto e público, o reconhecimento pode ser compreendido até mesmo na medida em que novos trabalhos são confiados ao gestor.

Em determinados contextos, o funcionário que não agrega valor aos trabalhos ou que não entrega resultados esperados é posto de lado, uma vez que a demissão não é efetivada como ferramenta de gestão ou instrumento de coação. Por esse lado, ainda nesses contextos, o gestor que enfrenta sua realidade através de sua inteligência astuciosa – entre seus sucessos e fracassos – quando investe sua experiência singular que lhe produz sentido no trabalho, muitas vezes tem seu feito reconhecido através da atribuição e confiança de novos trabalhos, projetos, desafios.

Já outro aspecto trazido pelo campo é de que em determinados contextos o simples fato de não haver retornos negativos já se considera que o feito foi aceito e reconhecido por sua utilidade e originalidade.

Mas se eu consigo perceber que o que eu faço tem um impacto, tem uma relevância, é importante pra alguém, pra um nicho, pra um grupo, pra uma situação, pra instituição, ah... ali... eu vou mergulhar naquilo dali. E isso inevitavelmente vai ter um reconhecimento, ainda que a pessoa tenha dificuldade de me dizer. Mas quando é que eu percebo quando há o reconhecimento? Quando me envolve numa série de outras tarefas, porque acham que eu dou conta. (...) Isso tá sendo muito gratificante pra mim. E de mim pra mim mesma, ainda que esse reconhecimento seja mais recente (...) (Gestor D)

Então esse reconhecimento, nessa [área] nova, existe sim e é uma realidade, é um fato. Agora... Tem várias percepções que eu posso ter, que eu posso dizer. Então, no meu caso, eu to sendo reconhecido sim. Colegas vão até minha baia, cara, me pedir orientação, me pedir ajuda, me chama até a outra baia pra poder ouvir opinião, ver um parecer técnico sobre alguma coisa... Então, há reconhecimento sim, pra mim há reconhecimento sim. (Gestor E)

Dessa forma, os grupos de análise quanto ao uso da *métis*, da experiência singular e a percepção do reconhecimento pelos pares e superiores hierárquicos demonstram como se dá o espaço da inteligência prática no exercício da função gerencial, que puderam favorecer, no campo explorado, o surgimento de competências em liderança que irão ao encontro da mobilização das pessoas para a realização de um determinado objetivo organizacional.

Uma contribuição que essa análise traz em si é de que esse mecanismo é promovido de acordo com o contexto no qual o gestor está inserido, não sendo uma padronização que oferece a garantia de que o gestor, em outro contexto, irá gerar as mesmas competências alcançadas no contexto em que está naquele determinado momento. Isso corrobora a suposição da pesquisa, de que a liderança passa a ter um caráter ativo, e não passivo, dependente do contexto e da relação dinâmica entre líder e liderado, gestor e subordinado, pois as suas competências em liderança emergirão após o desempenho empreendido em determinada ação.

O que estes grupos de análise indicam é o mecanismo que gestores podem desenvolver no exercício da função gerencial, que irão resultar em ações inventivas para aquelas pessoas, naquele momento e naquele contexto.

Até este ponto, foram considerados os aspectos encontrados no campo, como os valores gerenciais do foco em resultados e da transparência para lidar com as equipes de trabalho, considerados como bases de tomada de decisão, assim como os mecanismos de uso da *métis* e os processos de aplicação da experiência singular e da percepção do reconhecimento, no que tange a efetivação da inteligência prática.

E a partir do desempenho dos gestores com a aplicação da inteligência prática no contexto gerencial, foi possível analisar, de forma êmica¹², as categorias que surgiram desse enfrentamento do trabalho real para mobilizar pessoas.

Nessa ótica, compreendem-se duas principais categorias que emergiram do campo, tais como “ouvir” e “construção coletiva”. Com estas duas categorias pode-se compreender melhor a dinâmica entre o surgimento das competências em liderança e a inteligência prática na função gerencial.

3.4.2.7 O ouvir

De acordo com os pressupostos da psicodinâmica do trabalho, a inteligência prática, mobilizada no sentido da astúcia em empreender soluções criativas àquilo que a prescrição não dá conta, considera que é uma inteligência fundamentalmente enraizada no corpo, pois os ajustes necessários à organização do trabalho seriam, primeiramente, alertados pelos sentidos a partir de situações ou eventos que causam algum desconforto ou desprazer (DEJOURS, 1993;2011).

Tomando por base essa característica da inteligência prática, os aspectos sensoriais do gestor seriam uma espécie de painel de controle para lidar com situações dinâmicas oriundas do contexto em que ele está inserido. Esses aspectos sensoriais seriam, *a priori*, o alerta do corpo para buscar uma solução que supere aquele problema da realidade efetiva.

De acordo com o que foi trabalhado no referencial teórico, Dejours (1993;2011) afirma que esta inteligência é caracterizada como uma inteligência do corpo pelo fato de considerar que ela é a desestabilização deste corpo, em seu conjunto, sua reação a partir de um determinado estímulo, que dá início e passa a acompanhar a dinâmica desta inteligência prática.

Seria, então, para o autor, a partir dos dados sensoriais que o sujeito interpreta uma situação de trabalho, realiza um diagnóstico ou uma medida corretiva e faz uso da técnica posteriormente, para checar, operacionalizar ou universalizar a ação sugerida pelos seus sentidos, conforme discutido anteriormente.

¹² Considera-se abordagem êmica o olhar interno ao comportamento do campo explorado, observando categorias que emergiram a partir da coleta de dados (ROSA e OREY, 2012).

A primeira categoria que surgiu do relato dos gestores entrevistados pode ser diretamente associada a um aspecto sensorial, na busca por soluções no que se refere à liderança de equipes. É o sentido do ouvir.

Segundo estes gestores, é através do ouvir que é possível compreender o sujeito em sua própria perspectiva dentro da equipe e, assim, mobilizá-lo para o trabalho. A reação do corpo frente ao real do trabalho e a sujeição ao espaço propício para a inteligência prática resulta na busca de uma ação movida pelo fator sensorial do ouvir, quando o gestor, então, passa a considerar o alerta do corpo como uma saída para encontrar a devida solução que procura. É nesse momento que emerge a competência em liderança voltada para ouvir cada membro da equipe, numa relação essencialmente dinâmica e dependente do contexto.

Segunda coisa que eu faço é ouvir o grupo. É importantíssimo. As vezes você tem um potencial que pra aquele momento vai brilhar, as vezes não vai brilhar em nenhum outro momento (risos), mas naquele ele vai brilhar. Então... ouvir o grupo, ne. (Gestor F)

Então eu sempre escutei muito as pessoas, sempre fiz muitas reuniões pra ouvir as opiniões, pra decidir com base nessas opiniões (...) Então, o que que eu faço: eu converso muito com eles. A gente senta e fala muito. A gente fica horas, falando, falando, falando... preferencialmente até que se chegue a um consenso. Enquanto esse consenso não chega, são horas infundáveis de discussões e tal. Então... um caminho que eu entendi que seja um caminho muito interessante é esse, é falar muito, é ouvir muito, é abrir muito os espaços de conversa sobre aquele mesmo tema. E... Isso tem funcionado, isso tem funcionado. (Gestor D)

A partir do momento em que o gestor toma a iniciativa no sentido do ouvir, a relação social entre ele e seu subordinado passa a ter um caráter mais efetivo. Na ótica do subordinado, essa ação pode vir a ser compreendida como uma competência em liderança na medida em que percebe que o gestor assume uma proximidade maior, propondo uma relação mais social e humanizada, não considerando o membro da equipe apenas como recurso, mas sim como sujeito dentro do todo organizacional, inspirando-o.

Já na ótica do gestor, a ação do ouvir o aproxima do subordinado, compreendendo melhor como este funciona, quais as perspectivas que tem do trabalho e quais as suas dificuldades em realizá-lo, além de se comprometer com o subordinado em humanizar as relações e transformar a organização do trabalho em um ambiente de maior amplitude de consideração subjetiva.

Aí está meu diferencial, eu paro tudo que estou fazendo e... as vezes é uma coisa pessoal dela que ela vem conversar comigo e no que eu posso ajudar eu tento

conversar, orientar, ajudar, direcionar para onde ela tem que buscar auxílio, seja psicológico, seja onde for. Então, assim, eu sempre tive essa preocupação de ouvir a pessoa, seja um problema pessoal, seja o que for... É aquela preocupação do ouvir. Não é só assim, você é só mais um, você me deu um resultado, mas se não....Não é só descartar... (Gestor A)

A contribuição que essa competência em liderança traz, a partir da inteligência prática do gestor, pode ser associada diretamente à organização do trabalho gerencial. Com base no que o campo trouxe, uma gestão que humaniza a relação líder-liderado é uma gestão propensa a administrar da melhor forma os recursos disponíveis e incorporar o fator humano de forma mais adequada, levando em conta o seu dinamismo e peculiaridades.

Ouvir, para o gestor, mostra-se uma competência em liderança fundamentalmente voltada para a administração da mudança, para dar rumo à organização do trabalho e sentido à visão compartilhada, ao mesmo tempo em que consolida todo um ciclo em que ele, gestor, como sujeito no trabalho, promove a manutenção de sua saúde mental e física, encontrando alternativas para as situações do trabalho real que a prescrição não soluciona.

Porque se eu entender o problema do cara eu vou ter condições de gerenciar o meu tempo, o tempo dele, as atribuições dele, as minhas, do resto da equipe, ta... Eu tenho condições de organizar em função do problema que o funcionário tiver passando, em torno de uma situação específica que o funcionário tiver passando. (Gestor E)

Ao mesmo tempo em que a competência em ouvir torna-se fundamentalmente uma competência desenvolvida a partir do contexto da função gerencial, promovida pela inteligência prática do gestor, ela sofre pressões de um cenário mais rígido, inflexível, eventualmente provocado pelo excesso de foco nos resultados e engessado pela prescrição e organização rígida do trabalho. Esse é um novo cenário percebido pelo gestor, para o qual ele tenta buscar soluções a cada resistência encontrada.

O melhor você tem que fazer com que eles entendam que você é por eles, você na verdade é representante deles. Só que ser representante deles, as vezes você entra em conflito com a tua gerência superior, as vezes você tem problemas de até mesmo alcançar maiores promoções, maiores atribuições, porque você ta defendendo teus funcionários. É muito paradoxal, porque na verdade você tem que trabalhar pra defender os... você é a ponte deles com a diretoria, por exemplo. Só que a diretoria, cara, é a ponte entre você e o dono, o empresário. E aí? E ele não ta... a prioridade dele é atender o empresário, e a tua prioridade é atender a diretoria. Então você fica num paradoxo, ne. Você ta ali pra poder entender os caras, tirar o melhor deles, mas ao mesmo tempo você tem que dar o resultado. (Gestor E)

Uma observação que pode ser feita está voltada para o real significado de ouvir, uma vez que pode assumir uma competência instrumental, e não genuína. Não necessariamente a competência em ouvir, para os gestores, se mostrou como algo semelhante à empatia. Este ouvir pode se manifestar como uma forma de obter informações para tomar uma ação, chegar ao resultado final, não significando diretamente uma identificação com as necessidades do trabalhador ouvido, tendendo a algo semelhante a uma barganha.

Esse ambiente agradável não é fazer churrasco tudo pago pela gerência. É dar um bom dia pro cara, é ter tempo pra você ouvir o que o cara ta passando na vida dele, é você ter um ouvido, ter um ombro. E... Mas assim, quando você faz isso, você abre precedentes pro cara te contar os problemas dele, você vai ter que entender os problemas do cara, mas... você abre também precedentes pra virar pro cara e falar “olha, você ta errado, quero que você faça isso”. Maquiavélico ou não, do “O Príncipe” de Maquiavel, ou não, você vai ter que fazer o bem aos poucos. O bem aos poucos, cara, você... primeiro, ouve o cara, entende o problema dele, entende o que ta passando. Sente com ele. Sentiu com ele? Começa a dar a chance. Começa a virar pra ele e falar “olha, quero isso pra data tal.”. Estrutura, organiza. Estruturou, organizou, os resultados vão aparecer porque o salário não vai ser o problema, entendeu. (...) Então, assim, eu entendo que o gestor ele tem que observar o que que os funcionários dele necessitam. O que que eles estão precisando. Mas pra isso você tem que ouvir. Coisa eu acho que não é muito normal, ne, no gestor. O gestor per si, ele manda. Ele manda, não ouve, ele fala, ne. É... Eu entendo um pouco diferente, eu entendo que pra ter um resultado maior, um resultado melhor, você tem que ter o cara do teu lado, ne. (Gestor E)

O desafio que se põe além da competência em liderança está no equilíbrio entre a administração da complexidade e a administração da mudança.

Assim, a primeira tentativa é sempre pelo convencimento do significado daquela... daquele trabalho. O significado que aquele trabalho tem para o empregado e principalmente pra companhia, ne. O que aquilo pode trazer de benefício para ambos, ne. Se existe, no caso, em que esse benefício vai ser para a empresa... Outros casos também pode ser para eles. Mas o ideal é que a gente conseguisse fazer esse conjunto. É claro que muitas vezes você passa por situações dentro duma... duma organização, em que ela foge um pouco às expectativas dos empregados, como, por exemplo, reestruturações, promoções... E aí com isso vem alguns... é... vamos dizer, desestímulos, algumas... é... situações que deixam o empregado sem aquele vigor de buscar e de fazer, seja pelo compromisso com a empresa, seja pela satisfação. E aí, assim, nessas horas é que eu entro com aquela... vamos dizer, com termo... é... não é o ideal, mas com a camaradagem. (Gestor G)

Percebe-se, então, que as competências em liderança, no campo explorado, são dependentes do contexto, do espaço para a inteligência prática se efetivar, e vão emergindo de acordo com cada desafio, sempre de forma dinâmica e não através de soluções modeladas ou padronizadas.

Assim, o campo traz uma contribuição sobre como se desenvolvem essas competências para mobilizar as pessoas e ainda apresenta uma segunda categoria, oriunda a partir desta primeira categoria do “ouvir”, que é a categoria da “construção coletiva”.

Esta segunda categoria pode ser compreendida como uma forma de tornar a mobilização subjetiva em ações práticas que podem recriar a organização do trabalho, inclusive diminuindo as resistências citadas que são originadas no foco em resultados.

3.4.2.8 A construção coletiva

Esta segunda categoria que emergiu do campo tem um caráter tanto complementar quanto resultante da primeira categoria apresentada.

A partir do momento em que foi possível perceber que o aspecto sensorial moveu os gestores entrevistados a ouvir os membros de suas equipes, também foi possível compreender que o resultado dessa aproximação, dessa intersubjetividade, foi a possibilidade de construir a solução buscada de forma conjunta.

O sentido de complementaridade em relação à categoria do ouvir pode ser expresso pela capacidade de experiência compartilhada entre líder e liderado, que fornece ao gestor o caminho da solução esperada, segundo o contexto e o desafio vivido. Já o sentido de resultado em relação à categoria do ouvir pode ser expresso pela possibilidade de fazer, de realizar a solução advinda da aproximação através do ouvir e da troca possibilitada.

Dentre os relatos dos gestores, a categoria da construção coletiva assume um significado de operação conjunta, uma forma ativa de busca pelo resultado que consolida as capacidades de gestão e operação e que proporciona a possibilidade efetiva de uma nova organização do trabalho, de acordo com os feitos surgidos dessa construção.

Pois é, olha só... Vamos deixar emergir do grupo, vamos permitir que o grupo construa a solução. (...) E aí a gente descobrindo isso a gente vai ta trabalhando lado a lado com eles. Nem sempre eu ando pelo diretório acadêmico, então, ao fazer isso, a gente descobre e começa a trabalhar com o grupo e vai levando o grupo a atender aquilo que é a proposta da universidade. (Gestor F)

Esta categoria tem sua utilidade no sentido de competência em liderança a partir do momento em que mobiliza as pessoas envolvidas para a mudança que se faz necessária na organização do trabalho, proporcionando sentido, ampliando visões, investindo experiências

singulares e gerando o espaço de reconhecimento mútuo. E torna-se, por isso, uma competência com efetivação pontual, temporária, enquanto existe a demanda. Havendo nova situação de confronto com uma nova realidade em que os mecanismos subjetivos busquem superá-la, pode ser que esta categoria, assim como a categoria do ouvir, possa emergir novamente. No entanto, como é dependente do contexto, é possível observar que cada categoria emerge da situação que se apresenta no real do trabalho, sendo possível compreender seu desenvolvimento, mas não sendo possível afirmar sua eficácia em outros momentos.

Se tivesse que sentar do lado da pessoa, e ficar do lado da pessoa falando pra ela “vamos fazer desse jeito... Faz desse jeito, pra ver que vai dar resultado”... (...) E, a gente chegou no... no valor. Então foi o que? Sentando com eles do lado, é... aquele troço, na época eu era coordenador, e falei “galera, não tem jeito, eu vou sentar com vocês, vou ficar com vocês, vou desenvolver com vocês, vou explicar como vocês vão fazer, e vamo nessa... e a gente vai chegar na meta”, e chegamos. (Gestor B)

Essa análise pode ser feita de acordo com a interpretação, pelos relatos, de que não se trata de uma característica pessoal do gestor, diferentemente do que algumas teorias pregam. A categoria do ouvir e, sobretudo a categoria da construção coletiva, podem emergir de maneira até mesmo contraditória ao perfil de traços pessoais do gestor.

Então hoje, a gente foi construindo isso devagarzinho. Com a experiência que a cada um tinha, com a minha experiência, e a gente foi conseguindo fazer isso se transformando numa realidade. Foi um processo muito rico, muito gostoso, muito bom. (...) Eu sou uma pessoa autoritária... Sou uma pessoa autoritária... (...) Onde é que meu autoritarismo se manifesta? Não é nem nos processos de construção, mas é no dia a dia. (...) Então, se a sua certeza for contrária a minha, me prove. Porque eu tenho a caneta, a decisão em última instância é minha, ne... então, eu preciso ser convencida de que minha certeza não é certa. Então vão bora conversar, do jeito que for, desde que a gente se respeite, vai falando... vai falando, me convença de que eu to errada, e se eu tiver errada, se você me convencer de que eu to errada, ué, eu to errada, sem problema. Então, o que que eu faço: eu converso muito com eles. A gente senta e fala muito. A gente fica horas, falando, falando, falando, falando... preferencialmente até que se chegue a um consenso. Enquanto esse consenso não chega, são horas infindáveis de discussões e tal. Então... um caminho que eu entendi que seja um caminho muito interessante é esse, é falar muito, é ouvir muito, é abrir muito os espaços de conversa sobre aquele mesmo tema. E... Isso tem funcionado, isso tem funcionado. Muita conversa, muita repetição do conceito. (Gestor D)

Outro desdobramento que pode ser compreendido, ainda envolvido com a liderança a partir da categoria da construção coletiva, está relacionado ao aspecto pedagógico desta categoria. Embora não tenha estado presente em todos os relatos, essa possibilidade a partir de um dos depoimentos chamou a atenção e pode vir a contribuir com novas perspectivas em

relação à liderança, uma vez que desenvolve na equipe de trabalho a capacidade crítica de promover soluções e fortalecer conceitos e valores.

Esta categoria proporciona através da liderança a construção e/ou o ajuste de novos processos de trabalho mais estruturados, com fluxos bem definidos, oportunizando menos problemas e menos ações emergenciais para resolver inconsistências. Logo, a construção coletiva pode vir a possibilitar menos erros a partir da participação conjunta da equipe, do envolvimento de cada sujeito no processo e o fortalecimento de novas práticas de trabalho. Construir coletivamente também apresentou, a partir dos relatos, a possibilidade de colocar o funcionário dentro do processo e fazer com que ele, a partir de um certo momento, possa estar envolvido de tal forma que desenvolva seus processos sozinho.

Nesse sentido, a construção coletiva pode ser percebida nos relatos não só como uma categoria surgida com a finalidade de construir processos organizacionais através da mobilização, mas também assume uma forma de relação social mais consistente, que se estende para a subjetividade, para a humanização do trabalho, o que pode vir a facilitar a gestão em momentos de novos desafios, na visão dos gestores entrevistados.

Claro que agora eu observo que por mais que às vezes eu esteja num nível mais acima, com toda aquela demanda que a gente tem, eu digo para mim mesma “olha, não posso esquecer, tem que estar ali junto”... Aí agora eu me preocupo... “não, não posso esquecer que tem que estar junto”. Não é porque não estou mais na rua [trabalho externo, direto com a equipe] que não estamos mais juntos, não é assim. Aí é essa preocupação agora que eu tenho, procuro estar presente com a equipe numa confraternização, ou seja pra ajudar em algum problema pessoal ou alguma outra coisa, é procurar estar sempre junto. (Gestor A)

Sendo assim, a análise da construção coletiva a partir dos relatos mostra que esta categoria, nascida também a partir do espaço da inteligência prática do gestor, pode vir a assumir diversos desdobramentos, desde a formação de novos processos de trabalho, passando pela socialização das relações e chegando à inspiração de confiança e humanização da organização do trabalho.

3.5 – Considerações, contradições e contribuições

De forma complementar aos objetivos da pesquisa, destacam-se aqui alguns comentários, frutos das análises dos relatos dos entrevistados que levantam considerações, contradições e contribuições.

Em relação aos grupos e categorias de análise explorados, cabem algumas questões a serem consideradas.

Quando se observou o desenvolvimento da competência em ouvir há de se ressaltar que o objetivo subjacente nos gestores está voltado para compreender melhor o trabalhador de forma que seja possível mobilizá-lo para o trabalho. Esta perspectiva, como destacado anteriormente, pode representar um ouvir instrumental, ou seja, o gestor não demonstra estar preocupado com as questões pessoais do trabalhador a fim de ajustar a organização do trabalho em sua consideração, mas, sim, objetiva-se a captura do potencial do trabalhador para a realização do trabalho.

E o que faria, então, desta categoria uma competência em liderança? A abordagem de que mobiliza o trabalhador para o trabalho, que busca a administração da mudança com vistas ao alcance de um resultado. Por isso, o ouvir como competência em liderança não necessariamente mostra-se como favorável o tempo todo para o trabalhador que pertence à equipe, pois pode ser considerado uma possibilidade de captura subjetiva para o trabalho.

Nesse sentido, a competência em liderança de ouvir pode ser objeto de uma crítica quanto a sua intencionalidade e efetividade. Para o gestor, como analisado, pode ser percebida como fruto de sua inteligência prática na busca por soluções do trabalho real. No entanto, a competência que poderia proporcionar uma consideração mais humana do trabalhador na equipe pode ser efetivada como canal de informações de suporte, em busca de um denominador comum de forma a alcançar os resultados organizacionais, não necessariamente favorecendo uma relação de credibilidade a longo prazo.

Já o desdobramento na competência de construir coletivamente, a principal observação a ser levantada está relacionada à potencial rotinização do trabalho real, isto é, a possibilidade (tendência) de se prescrever a solução que emergiu do contexto dinâmico.

Ao construir a solução coletivamente, o gestor empreende uma competência em liderança que pode ser percebida como tal na medida em que encoraja a participação de todos, explora ideias e prioriza os interesses dos trabalhadores na equipe. Contudo, uma crítica a ser

pontuada refere-se à desconsideração do trabalho real neste processo, tendendo a tornar a solução encontrada numa padronização a ser seguida, ou seja, prescrevendo-a. E isto tornaria esta que seria uma competência em liderança em mais um modelo de prescrição do trabalho, como forma de garantir os resultados pretendidos em novas oportunidades.

Nesse sentido, como seria praticada esta construção coletiva no espaço dinâmico da equipe e qual seria a motivação desta prática? São questões a serem consideradas ao se observar o investimento dessas ações na realidade do trabalho gerencial, no que se refere à consideração dos diversificados perfis dos trabalhadores, como, por exemplo, nos aspectos de influenciadores e tomadores de decisão dentro da equipe.

Uma categoria axiológica que pode ser assumida mediante as proposições que este campo apresentou é a internalização do foco em resultados. É possível perceber que as análises empreendidas vão ao encontro do que o referencial sugere em termos de uma construção de uma organização do trabalho que preze pelo fator humano. No entanto, é possível notar que de acordo com os relatos, o valor no foco em resultados atravessa as demais categorias, no sentido de que a busca final está condicionada ao alcance dos objetivos organizacionais propostos.

Embora essas observações considerem os relatos de forma geral, há que se destacar algumas ponderações em relação às particularidades de cada contexto explorado.

Inicialmente, destaca-se a questão das possíveis diferenças entre os setores público e privado. Embora os mecanismos de formação das competências em liderança tenham surgido de forma similar entre estes setores, os relatos dos depoentes trouxeram uma perspectiva quanto à formação de equipes de trabalho nesses dois setores.

O serviço público, pelo caráter de sua seleção, visa recrutar pessoas com base nos conhecimentos demonstrados através das avaliações via concurso. Uma vez selecionados, os aprovados passam a compor áreas de trabalho de acordo com a demanda, sem algum tipo de avaliação complementar para alocar melhor as pessoas aos serviços que poderiam agregar valor de forma mais adequada. Resultado disso é que os gestores percebem que no setor público a disparidade entre as capacidades individuais e as demandas das áreas de trabalho proporcionam dificuldades peculiares que tornam mais desafiador o exercício da mobilização de pessoas, diferentemente, segundo eles, do que poderia ocorrer no setor privado, no qual as pessoas podem vir a ser alocadas de acordo com suas capacidades e experiências pessoais.

É... São pessoas que têm formações diferentes, ne, hoje o concurso ele mede se a pessoa tem um conhecimento e esse conhecimento você até certo ponto pode... é... vamos dizer, questionar, porque é um conhecimento de fazer prova, ne, ou é um conhecimento efetivo, ne? E... Não necessariamente pessoas que têm o mesmo perfil. Numa empresa privada você consegue selecionar as pessoas conforma a cultura da companhia, ne. Você vai trazer os profissionais que, na sua visão, numa primeira visão, se enquadrem dentro daquela cultura. Talvez, um ou outro você bote ali pra fazer uma... sei lá... aquela diferenciada, ne. Mas de uma forma geral, aqui você não tem esse... essa questão, ne, vem pessoas de várias formações, diversos, vamos dizer, costumes, e você lidar com essa... essa...essa diferença é um desafio muito grande. Não é que vou dizer que isso seja um impedimento da [empresa], não... De forma nenhuma. São pessoas que se complementam, mas você conseguir que elas estejam em harmonia durante, é, vamos dizer, boa parte do ano, é um pouco mais complicado. (Gestor G)

Um fator complementar a este desafio é quanto à visão de que a aprovação no concurso público gera um prêmio, o que torna o desafio gerencial mais fácil pelo lado de recompensa financeira e benefício, mas mais desafiador por outro quanto ao cumprimento de obrigações.

Porque acaba que, como é falado, as pessoas, assim... Muitas vezes quando elas fazem os concursos, ela fala “não, beleza... eu vou trabalhar, mas... eu ganhei um prêmio”. E na verdade não se ganhou prêmio nenhum. Você só ganhou uma oportunidade de ganhar um salário, com uma contra-prestação, que é o trabalho. E aí você as vezes, botar isso na cabeça desse tipo de empregado, é... meio complicado. (Gestor G)

Por que que valorizar como ser humano se torna tão importante na [empresa]? Ponto 1: o marco, é, falei no início, o salário tem que ser bom. Ponto. E o salário na [empresa] é muito bom. Então, questão salarial, benefícios ao empregado, aos empregados, não dá pra reclamar. Então ta todo mundo, digamos, de barriga cheia, ta. É... A exigência, a pressão profissional é muito distante do que numa empresa privada comum. Não é a mesma coisa, ta. Aqui há uma certa regalia com horário, nós temos um horário flexível, a gente tem que cumprir as 8h, mas você tem regalia no horário de almoço, entrada, saída... Não tem uma restrição, então... Esse tipo de coisa, esse tipo de benefício de remuneração intangível, como eu digo, é... é muito boa pro funcionário e pro gestor é uma arma, ne, ele consegue usar isso de uma forma muito positiva. Ele não tem que se preocupar se aquele funcionário ta ganhando abaixo do mercado. O funcionário vai ta ganhando mais que o mercado. A tendência é você atrair bons profissionais, com qualificação muito alta. E é essa tendência que você vê nos funcionários concursados, ne, aqui da [empresa]. Com essa arma na mão, os gestores podem escolher dois caminhos: ou você faz porque eu mando ou vem pra cá pro meu time. Os gestores que eu observei aqui que seguem a linha “faça porque eu mando” eles têm resultados [de clima] muito ruins. E na prática o que acontece: você tem [um clima] ruim, e você tem uma dificuldade de mandar o funcionário embora, esse funcionário vai fazer a famosa greve dos braços cruzados. Ele vai sentar na cadeira dele, ele não vai produzir, e o trabalho vai sobrecarregar o gestor. O gestor vai ter horário de sair daqui 9, 10, 11 horas da noite, todos os dias, com equipe de 10 pessoas embaixo que ficam na internet, ou conversando, ou fazendo qualquer outra coisa o dia inteiro. Pra resolver isso, o que eu vejo essa [área] atual fazer assim com maestria, é chamar o funcionário pro lado deles. (Gestor E)

Então o aspecto do controle do setor pode oferecer elementos que contribuam para outros desdobramentos em relação ao exercício da função gerencial, bem como aos limitadores ou facilitadores de mobilização de pessoas.

Outro destaque, que inclusive pode propor ligações com este último levantado, é a visão sobre os conceitos de gestão e liderança, que se tornam difusos e inseguros nos relatos, aparentando certa contradição entre o que se conhece pela teoria e aquilo que se experimenta na prática, como ocorreu com o conceito de competência, mostrado anteriormente. Pode ser que parte dessa nebulosa conceituação vinda do campo esteja relacionada com a dificuldade de cada contexto entre os domínios público e privado, embora não seja predominantemente presente em somente um ou outro.

Ao informarem a visão em relação aos termos “gestão” e “liderança”, os depoimentos trouxeram afirmações que dão a entender um caráter ora inseguro, ora contraditório, ora genuíno de acordo com a realidade enfrentada.

Pra mim é a mesma coisa. Liderança e gestão é a mesma coisa. Porque eu entendo que liderança é a capacidade de você retirar o melhor das outras pessoas. Você levar as pessoas pra que elas alcancem objetivos tão grandes ou maiores do que elas podiam até mesmo supor, ta, que seriam capazes de alcançar. Isso é liderança. (...) Gestão... gestão é você otimizar os recursos. Ora, se otimizar os recursos é você retirar o melhor daquelas peças, daqueles equipamentos, daqueles recursos, inclusive recursos intelectuais, recursos humanos, se você consegue retirar o melhor dessas pessoas, você ta liderando, entendeu? Por isso que na minha visão essas duas palavras tende a ser a mesma coisa. Porque se o objetivo é lucro da empresa, como a gente falou, é dinheiro, tudo é grana, se o objetivo é esse, se o objetivo é eficiência com eficácia, cara, é você pegar o melhor de cada indivíduo pra alcançar o melhor resultado. E isso você só consegue inspirando, isso você só consegue confiando, sendo confiável, entendeu, você só consegue liderando. Então gestão e liderança que pra mim tem o mesmo significado. (Gestor E)

Eu acho que liderança é... Liderança é uma coisa que você pode acontecer, eu já aprendi isso também, depende da tua situação, você pode ser líder nela ou não. Agora gerência é aquilo que se compromete, ne, com as duas coisas, ne, condição da empresa, daquilo que se tem alcançar, e com a necessidade de fazer com que os outros alcancem. Então gerente ele vai ser, se a gente pode dizer assim, o chefe do time dos líderes. E cabe a ele descobrir quem é o líder ali daquele grupo. (Gestor F)

Bom, eu acho que gestor é alguém que consegue organizar o trabalho, fazer com que as pessoas cumpram prazos, é... aloque recursos, que faça um trabalho da maneira com a qualidade, com o nível que é esperado. Líder eu acho que inspira. Eu acho que líder... é... faz com que as pessoas... é... não queiram só fazer porque têm que fazer. Acho que o líder tenta inserir as pessoas num projeto, numa visão. Eu acho que isso é liderança. (...) Acho que o gestor está contido no líder, não o contrário. Acho que liderar é uma coisa maior, então não consigo enxergar um papel ou outro. Eu consigo enxergar assim, gestor eu tenho que ser sempre, porque é o ônus da função, ne, o seu cargo. Então se você não vai exercer como gestor, não tinha que ta ali, ne (risos)... Pede pra sair. Então o gestor é o ônus da função, o líder é que é o mais. O ideal... Idealmente os dois círculos deveriam se encontrar, ne, coincidir, mas

na verdade acho que muitos só atendem ao gestor e liderança é uma coisa maior. Eu tento buscar esse outro nível. (Gestor J)

Gestão pode ser... Vamo lá... é... todos dois você consegue desenvolver, isso é fato, não tem como. Você... é... gestão você não nasce com ela, líder, ser líder, você nasce com ela. Você vai ter uma um pouco mais aflorada ou não, mas... eu entendo que líder, cara... Tu olha pra um cara, e você diz “esse cara é líder”. Não tem como, não tem jeito, existem lideranças forçadas, mas... tem gente que tem liderança natural. (Gestor B)

Uma análise que pode ser feita para buscar compreender o motivo das diversas (e eventualmente contraditórias) visões é a variedade de teorias de liderança que propõe tônicas diferentes, de forma geral com inclinações prescritivas.

No decorrer das análises foi possível identificar efeitos da mobilização de pessoas que vão ao encontro do que algumas das teorias discutidas no referencial teórico sugerem como sendo modelos de liderança. Contribuições de teorias como a dos traços, comportamentais, contingenciais e carismáticas podem ser levantadas a partir dos relatos. Contudo, pode-se observar que a tentativa de padronização de perfis, modelos ou traços acaba por abortar as soluções sugeridas por cada uma dessas teorias para enfrentar o trabalho real. Por esse motivo considerou-se, nesta pesquisa, as contribuições e reflexões que cada prescrição pode trazer, sem, contudo, assumir-se que deve haver uma padronização das competências em liderança, dadas as explicações já dadas.

Por fim, o último destaque que pode ser levantado nesta sessão está voltado para o aspecto do adoecimento do gestor em função do trabalho, que sugere o fracasso frente ao real, o que é esperado e faz parte do trabalho.

Foram encontrados nos depoimentos relatos de gestores que afirmaram já terem adoecido por conta do trabalho, outros que ainda costumam adoecer e outros que afirmam nunca terem adoecido por conta da função.

Hérnia de disco (...) Sim... Mais do que o estresse... Na verdade o que me sobrecarrega mais é dedicar mais horas ao trabalho, porque isso acaba acontecendo. As minhas horas dedicadas ao trabalho eram muito mais do que as 40h que eu deveria tá lá. (Gestor J)

Câncer... tenho um talho aqui de 15cm no pescoço, tireoide, agressivo pra caramba. (...) E aquilo, não sei se... não tem como diagnosticar se eu somatizei muito dos estresses que eu vivia. (...) Não vou tirar essa possibilidade nunca, ainda mais que eu me conheço, sou ligado no 220V, agitado pra caramba, estressado... E não vou negar também, é... isso contribuiu sim. (Gestor B)

Chego a adoecer as vezes... (...) Mas, assim... é... eu gosto muito de trabalhar, e uma coisa que tem me preocupado é... engraçado, que eu não to conseguindo identificar a

causa, mas eu tenho ficado muito cansada de vir trabalhar, muito cansada. E isso não é uma coisa comum. E não tem a ver, eu tenho clareza que não tem a ver com o meu trabalho porque eu estou gostando demais de fazer o que eu faço...(…) Tive herpes, porque eu tenho herpes, então aquilo mexeu muito comigo, ah... o meu organismo faz a herpes, ta... Uma das minhas válvulas de escape é fazer herpes. É... Tive herpes, não dormia (...) (Gestor D)

(...) só a dengue foi o único afastamento que eu tive e a gravidez, mas não... nunca tive nenhum afastamento não. (Gestor A)

(...) eu costumo trazer pra mim muitas vezes, em vou dizer que em 90% dos casos eu não levo os problemas de cima pra equipe, então eu absorvo esses problema e com isso eu acabo sofrendo bastante. E sofro tanto pelo cansaço e, vamos dizer assim, de uma maneira subsequente, do corpo. Então pelo menos umas duas vezes ao ano, ou eu tenho gastrite, ou uma esofagite... Ou então tenho... a própria... Eu costumo ter uma pressão baixa, mas acaba que, assim, você acaba sentindo a cabeça, ne, muito tensa e o corpo, ne, aquele cansaço, aquela dor no corpo mesmo... E... Pelo menos esses sintomas, assim... A gastrite pelo menos uma vez por ano ela dá um “oi”. (Gestor G)

Esses relatos sobre o adoecimento demonstram a mobilização e eventual sobrecarga do corpo para lidar com as situações do real do trabalho. Ainda de acordo com o discurso destes gestores, foi possível perceber que nos casos apresentados como bem sucedidos na liderança estavam presentes os elementos da inteligência prática. Já nos eventos apresentados de adoecimento, nenhum caso foi relatado como sendo bem sucedido enquanto esses eventos ocorriam, o que infere que as competências em liderança emergiram de situações de não adoecimento, corroborando o que o referencial teórico propõe em relação ao sofrimento criativo, no qual se encontra a inteligência prática.

Estes destaques apresentam análises complementares aos objetivos da pesquisa e podem servir de subsídios para novas investigações, que estendam ou não os pontos abordados neste trabalho, mas que possam aprofundar as compreensões sobre o fenômeno da liderança, bem como da função gerencial e propor novas articulações com a psicodinâmica do trabalho.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa partiu de uma inquietação quanto ao contexto organizacional, no qual se insere a função gerencial, e que possui um caráter dinamizado e imprevisível, sobretudo no que se refere à mobilização de pessoas para o trabalho.

O papel do gestor em meio a esta função gerencial traz desafios em termos de complexidade e mudança, ambas dependentes do contexto. Complexidade no sentido de administrar recursos, processos e estruturas com vistas a um resultado planejado e mudança no sentido de direcionar as pessoas para superar os obstáculos da realidade do trabalho.

Para tanto, o gestor se depara com aspectos dinâmicos em sua função, que envolvem fatores de cunho interpessoal, informacional e decisorial. Em termos de fator interpessoal, encontra-se a liderança e seus estudos, que tendem a formar modelos prescritivos para resolver a questão de mobilização de pessoas no trabalho.

Mas na ótica de que o contexto é dinâmico, e por ele tornar dinâmica a função gerencial onde pode ser encontrado o fenômeno da liderança, torna-se uma problemática empreender prescrições para dar conta de uma realidade mutável. Ora, para enfrentar situações que se apresentam como inéditas, no sentido de que a prescrição não dará conta da realidade do trabalho de forma plena, torna-se oportuno considerar a perspectiva da psicodinâmica do trabalho, mais especificamente sob o olhar da inteligência prática, para compreender como os gestores buscam solucionar as situações inéditas que se apresentam no contexto da função gerencial para mobilizar pessoas.

Assim, nasce a questão: como a inteligência prática estaria relacionada com o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial, de acordo com a psicodinâmica do trabalho?

Esta questão norteou a pesquisa buscando, de forma geral, investigar o desenvolvimento das competências em liderança na função gerencial através do espaço da

inteligência prática do gestor, sob a ótica da psicodinâmica do trabalho. Na perspectiva dos objetivos específicos, buscou-se (1) investigar como se dá o espaço da inteligência prática no exercício da função gerencial, (2) investigar de que forma se desenvolvem as competências em liderança dentre as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho real, no exercício da função gerencial e (3) investigar a dinâmica das competências em liderança emergentes a partir da inteligência prática, no exercício da função gerencial.

Como referencial teórico, buscou-se levantar os principais conceitos e teorias que tratam dos termos “competência”, “liderança”, “psicodinâmica do trabalho” e “inteligência prática”, para consolidar a base epistemológica na qual a investigação iria transcorrer.

Tomando por método o MEDS (Método da Explicação do Discurso Subjacente), a investigação contou com relatos validados de 10 gestores, de ambos os gêneros, de idades diversas, cargos gerenciais de diferentes níveis e contextos também diversos.

A partir destes depoimentos, foi possível concluir que, nos contextos explorados, puderam ser compreendidos como emergem os aspectos subjetivos que se manifestam nas lacunas entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Para responder ao primeiro objetivo específico, buscou-se analisar o uso da *métis* (ou astúcia da inteligência), o investimento de experiências singulares na ação da *métis* que dá ao gestor o sentido da atividade realizada e a percepção do reconhecimento por pares e superiores hierárquicos, quando a ação inventiva assume seu caráter de utilidade e originalidade, dando ao sujeito a possibilidade de construção de sua identidade no trabalho.

A partir dos relatos dos gestores entrevistados, pode-se observar um tipo de inteligência comprometida com a prática. Essa inteligência se vale da astúcia para se obter êxito nos domínios mais diversos da ação, voltada para uma artimanha que se antecipa aos acontecimentos futuros, buscando o atingimento direto do resultado que se propõe alcançar. Os resultados trouxeram outro aspecto em que a *métis* pode ser observada ligada à busca de não tirar a autonomia do grupo, mas explorar o seu potencial de fazer, apenas moldando e direcionando a construção da solução que virá a partir da mobilização guiada pelo gestor. No que tange à mobilização das pessoas, essas ações são praticadas de forma com que a solução encontrada coloque a equipe dentro do processo, com a percepção de sentido na atividade que vá alcançar resultados sem a sensação de imposição por parte da gestão. Nesse sentido, é possível compreender que o uso da *métis* não transgrediu, no aspecto de ferir normas ou regras estabelecidas, mas ela fluiu pelas lacunas entre diferentes caminhos para se chegar ao resultado da ação, nas brechas entre a prescrição e o real do trabalho.

Por conta da busca ineficaz por soluções através da prescrição, os gestores demonstraram que parte das soluções que promovem na prática, mediante a improvisação frente à realidade, vem de suas experiências singulares. Essas experiências singulares foram externalizadas sob fatores pessoais e profissionais. E os relatos demonstraram que a forma com que esses gestores mobilizam pessoas está ligada à necessidade de investirem suas experiências singulares no espaço existente entre a prescrição e o trabalho efetivo, formando competências que surgirão posteriormente ao desempenho empreendido. A canalização de experiências para o momento da realização da atividade, que busca mobilizar pessoas, cria nos gestores o sentido do trabalho que realizam. Pelos relatos, pode-se compreender que a partir do momento que usam suas experiências particulares, pessoais ou profissionais, os gestores fazem o encontro de suas histórias com a realidade do trabalho, promovendo um delineamento de suas trajetórias de vida.

Já quanto ao reconhecimento, a pesquisa demonstrou que esses relatos, por exemplo, trazem a percepção de reconhecimento através de situações cotidianas em que eles – gestores – se sentem reconhecidamente validados por seus feitos. Então, aqui no âmbito do reconhecimento, podem ser percebidas formas desde a fala clara e direta sobre o feito, passando por falas genéricas que envolvem a utilidade e originalidade do feito até chegar às simples ações e atribuições de novos desafios. Sobre este último ponto, pode ser responsabilidade de futuras pesquisas compreender melhor a influência da cultura (seja ela organizacional ou local) na percepção do reconhecimento. Outro aspecto sobre o reconhecimento trazido pelo campo é de que em determinados contextos o simples fato de não haver retornos negativos já se considera que o feito foi aceito e reconhecido por sua utilidade e originalidade.

Buscando responder ao segundo e ao terceiro objetivos específicos, a pesquisa percorreu uma análise que parte do espaço em que a inteligência prática é efetivada para compreender o caminho em que nascem as competências em liderança, quando foi possível associá-las ao uso deste tipo de inteligência no exercício da função gerencial.

Nesse sentido, duas categorias puderam ser capturadas a partir do campo, que se traduzem por competências em liderança desenvolvidas a partir do real do trabalho, por meio do uso da inteligência prática: o ouvir e a construção coletiva.

A primeira competência em liderança que emergiu demonstrou uma ligação com os aspectos sensoriais do gestor, mobilizados no sentido da astúcia em empreender soluções criativas àquilo que a prescrição não dá conta, fundamentalmente enraizada no corpo, pois os

ajustes necessários à organização do trabalho seriam, primeiramente, alertados pelos sentidos a partir de situações ou eventos que causam algum desconforto ou desprazer.

A reação do corpo frente ao real do trabalho na busca de uma ação movida pelo fator sensorial do ouvir, demonstrou que o gestor passa a considerar o alerta do corpo como uma saída para encontrar a devida solução que procura. Foi nesse momento que emergiu a competência em liderança voltada para ouvir cada membro da equipe, numa relação essencialmente dinâmica e dependente do contexto, cuja relação social entre ele e seu subordinado passa a ter um caráter mais efetivo. Na ótica do subordinado, infere-se que essa ação pode vir a ser compreendida como uma competência em liderança na medida em que percebe que o gestor assume uma proximidade maior, propondo uma relação mais social e humanizada, não considerando o membro da equipe apenas como recurso, mas sim como sujeito dentro do todo organizacional. Ouvir, para os gestores, mostra-se uma competência em liderança fundamentalmente voltada para a administração da mudança, para dar rumo à organização do trabalho e sentido à visão compartilhada, ao mesmo tempo em que consolida todo um ciclo em que eles, gestores, como sujeitos no trabalho, promovem a manutenção da saúde mental e física, encontrando alternativas para as situações do trabalho real que a prescrição não soluciona.

Guardando a análise das categorias, a segunda competência em liderança que emergiu a partir da efetivação da inteligência prática apresentou a possibilidade de construir a solução buscada de forma conjunta. Esta categoria proporciona, ainda através da liderança, a construção e/ou o ajuste de novos processos de trabalho mais estruturados, com fluxos bem definidos, oportunizando menos problemas e menos ações emergenciais para resolver inconsistências. Logo, a construção coletiva pode vir a possibilitar menos erros a partir da participação conjunta da equipe, do envolvimento de cada sujeito no processo e o fortalecimento de novas práticas de trabalho. Não somente isso, a construção coletiva também assume uma forma de relação social mais consistente, que se estende para a subjetividade, para a humanização do trabalho, o que pode vir a facilitar a gestão em momentos de novos desafios.

Finalizando, o que se pode enfatizar a partir dos resultados desta pesquisa é que as categorias apresentadas como sendo fruto do desenvolvimento das competências em liderança no exercício da função gerencial não devem ser consideradas modelos a serem aplicados a qualquer situação ou contexto. O que a pesquisa buscou compreender é como se dá o

mecanismo que promove categorias como essas, na ótica da psicodinâmica do trabalho, na perspectiva da inteligência prática.

O que ficou indicado, a partir das análises realizadas, é que o desempenho sobre a mobilização de pessoas no exercício da função gerencial pode desenvolver competências no gestor de forma bem sucedida quando empreendido mediante a configuração de uma organização do trabalho que possibilite o emprego da *métis*, o investimento das experiências singulares do sujeito para que o trabalho tenha sentido para ele e a percepção do reconhecimento por pares e superiores hierárquicos. As categorias que surgiram do campo foram resultados advindos dessa organização do trabalho, nos contextos apresentados, e que podem, ou não, virem a se repetir em outros contextos e/ou momentos.

Portanto, a suposição de que a liderança está associada ao real do trabalho pode ser observada nos contextos explorados. Assim, pode ser compreendida como uma manifestação de competências desenvolvidas a partir de uma organização do trabalho que possibilite o uso da inteligência prática do gestor, inteligência esta a qual a liderança se mostrou relacionada na busca por soluções às discrepâncias entre a prescrição e o real do trabalho gerencial, de caráter ativo e não passivo, de categorias não generalizáveis e não prescritivas.

Concluindo, algumas limitações se fizeram presentes neste trabalho, como, por exemplo, o confronto dos relatos dos gestores com outros relatos de subordinados com vistas a analisar a efetivação do fenômeno da liderança e como é percebido na ótica dos subordinados. Outro aspecto de limitação está no significado genuíno que as competências “ouvir” e “construção coletiva” possuem no campo, uma vez que podem tanto inspirar uma humanização do trabalho como podem também tratar as pessoas ainda como recursos a serem explorados de forma subjetiva.

Fica como responsabilidade de futuros trabalhos o desenvolvimento de pesquisas que investiguem outras perspectivas em relação às competências em liderança, estendendo o campo até os subordinados, para conhecer suas percepções sobre o fenômeno, bem como explorar eventuais influências culturais e de gênero. Dessa forma, poderão levantar e apresentar novas contribuições para este aspecto do exercício da função gerencial, de maneira que seja possível a construção de uma organização do trabalho que gere resultados por vias cada vez mais humanizadas.

REFERÊNCIAS

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.

BARRICK, M; MOUNT, M. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 44, p. 1-26, 1991.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Oxford, v. 18, n. 3, p. 19-31, Oct./Dec. 1990.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, v. 44, n. 1, p. 58-69, Jan/Mar de 2004.

BRITO, J. C. Trabalho prescrito. *In*: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. (Orgs.). **Dicionário da educação profissional em saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008, p. 440-445.

_____. Trabalho real. *In*: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. (Org.). **Dicionário da educação profissional em saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008, p. 453-459.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heinemann: London, 1982, Part 1.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DEJOURS, C. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. 1994. *In*: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.

_____. Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. 1993. *In*: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.

_____. Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem da psicopatologia do trabalho. 1988. *In: LANCAMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.*

_____. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, Set/Dez 2004.

_____. **Trabalho vivo**. Brasília: Paralelo 15, 2012, v. 1 e 2.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. 1990. *In: DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 2011, p. 119-143.*

DÉTIENNE, M.; VERNANT, J. P. **Métis**: as astúcias da inteligência. São Paulo: Odysseus Editora, 2008.

DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *In: Formación basada em competencia laboral: situación actual y perspectivas. **Seminario Internacional**, OIT/CINTERFOR/CONOCER, Guanajuato, p. 15-26, mai/1996.*

FERREIRA, J. B. O.; MENDES, A. M. A Sabedoria Prática: Estudo com Base na Psicodinâmica do Trabalho de Criação Literária. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141-154, maio-ago 2012.

FILLEY, A. C.; HOUSE, R. J. **Managerial process and organizational behavior**. Glenview: Scott Foresman and Company, 1969.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, jan, 2008.

FREUD, S. **Mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1929;2011, Partes I e II.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2007.

GUERREIRO RAMOS, A. Formalismo e a sociologia do jeito. *In: **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983, p. 287-291.*

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. São Paulo: **RAE**, vol. 1, n. 2, p. 137-16, set-dez 1961.

KOTTER, J. P. **A force for change**: how leadership differs from management. Nova York: The Three Press, 1990.

_____. What leaders really do. **Harvard Business Review**, p. 103-111, maio/jun. 1990(b).

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

MACEDO, K. B.; FLEURY, A. R. D. O mal-estar docente para além da modernidade: uma análise psicodinâmica. **Revista AMAzônica**, Amazonas, ano 5, v. IX, n. 2, p. 217-238, 2012.

MARTINS, J. C. O.; PINHEIRO, A. A. G. Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 7, nº 1, p. 79-85, Jan./Jun. 2006.

MARTINS, S. R, *et al.* Sofrimento, defesa e patologia: o olhar da psicodinâmica sobre a violência no trabalho. *In*: MENDES, A. M. **Violência no trabalho**. São Paulo: Makenzie, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. Desvendando tramas do cotidiano: o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS). *In*: NICOLACI-DA-COSTA, A. M. e ROMÃO-DIAS, D. (Orgs). **Qualidade faz diferença**: métodos qualitativos para a pesquisa em psicologia e áreas afins. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora PUC-Rio e Edições Loyola, 2013, p. 41-65.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M.; ROMÃO-DIAS, D; Di LUCCIO, F. O campo da pesquisa qualitativa e o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS). **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 1, p. 65-73, 2007.

OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas de liderança. São Paulo: **RAE**, v. 42, n. 2, p. 8-16, abr/jun 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROSA, M; OREY, D. C. O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens êmica, ética e dialética. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 38, n. 04, p. 865-879, out./dez. 2012.

SANTOS, F. A. Da inteligência astuciosa (métis) à astúcia da razão (der list der Vernunft): notas sobre a história e o refinamento do conceito de inteligência empresarial (competitive intelligence). Anais do **EnANPAD**, 1999.

SILVA, A. S.; NETO, A. C. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. São Paulo: **RAM**, v. 13, n. 6, p. 20-47, nov/dez de 2012.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1911;1995.

TORRES, R. R. Estudo sobre os planos amostrais das dissertações e teses em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: uma contribuição crítica. Dissertação de Mestrado. São Paulo: **Universidade de São Paulo** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2000.

TREVIZAN, M. A. *et al.* Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 6, n. 5, p. 77-82, 1998.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Editora UnB: São Paulo, 2004, v. 1 e 2.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v.15, n.2, p. 251-189, 1989.

YUKL, G; VAN FLEET, D. Theory and research on leadership in organizations. *In*: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

ZARIFIAN, P. L'émergence du modèle de la compétence. *In*: STANKIEWICZ, F. **Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines**. Paris: Economica, 1998.

_____. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANEXO



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO - EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**CESSÃO GRATUITA DE DIREITOS DE DEPOIMENTO ORAL
E COMPROMISSO ÉTICO DE NÃO IDENTIFICAÇÃO DO DEPOENTE**

Pelo _____ presente _____ documento, **eu**
Entrevistado(a): _____,
RG: _____ emitido pelo(a): _____,
domiciliado/residente em (Av./Rua/no./complemento/Cidade/Estado/CEP):

declaro ceder ao (à) Pesquisador(a): **WAGNER SALLES**, CPF: **052638977-07** RG: **2057353-7**, emitido pelo(a): **CRA/RJ**, domiciliado/residente em (Av./Rua/no./complemento/Cidade/Estado/CEP): **RUA ARISTIDES CAIRE 280 BLOCO 1 APT503 MEIER RIO DE JANEIRO/RJ CEP 20775-090**, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento que prestei ao(à) pesquisador(a)/entrevistador(a) aqui referido(a), na cidade de **RIO DE JANEIRO**, Estado **RJ**, em ___/___/___, como subsídio à construção de sua dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal Fluminense. O(a) pesquisador(a) acima citado(a) fica conseqüentemente autorizado(a) a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a ressalva de garantia, por parte dos referidos terceiros, da integridade do seu conteúdo. O(a) pesquisador(a) se compromete a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionados à minha verdadeira identidade.

Local e Data:

_____, _____ de _____ de _____

(assinatura do entrevistado/depoente)