

Liderança e Autonomia: a dinâmica interacional na organização do trabalho dos liderados na empresa

Vera Lúcia da Conceição Neto
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

RESUMO

Este estudo propõe um repensar sobre os temas da liderança e da autonomia, aspectos críticos da nova organização do trabalho industrial pós-fordista.

As novas formas de organização do trabalho requerem uma renovação da organização, tais como, estrutura orgânica permitindo melhores condições no local de trabalho, liderança funcionalmente eclética e participativa horizontalmente, divisão do trabalho de maneira flexível, adoção do poder compartilhado e participativo na sua prática cotidiana. Essas mudanças exigem a aquisição de novas competências dos líderes, liderados e o exercício da capacidade de autonomia.

Portanto, o presente ensaio teórico objetivou compreender a dinâmica interacional entre líder, liderado e o contexto referente à autonomia e quais competências poderiam surgir dessa dinâmica na organização do trabalho. O trabalho possibilitou a apresentação de um modelo de características e competências autônomas e emancipatórias do líder.

Pretendeu-se com esse ensaio contribuir para o processo de construção do conhecimento organizacional e proporcionar abertura à diversidade conceitual e empírica sobre o tema da liderança e da autonomia na organização do trabalho, acolhimento às controvérsias e às contestações que resultem em quebra de paradigmas, novos olhares explicativos e novas metodologias de investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Autonomia, Novas Formas de Organização do Trabalho, Competências.

ABSTRACT

This study proposes a rethink on the topics of leadership and autonomy, critical aspects of the organization of post-fordist industrial work.

New forms of work organization require a renewal of the organization, such as organizational structure allowing better conditions in the workplace, leadership and participatory functionally eclectic horizontally, division of labor flexibly, adoption of shared power and participatory in their daily practice. These changes require the acquisition of new competencies of leaders, led and exercise capacity for autonomy.

Therefore, the present theoretical essay aimed to understand the dynamic interaction between leader, led and context regarding the autonomy and competencies which could arise from this dynamic in work organization. The work enabled the presentation of a model of characteristics and competencies autonomous and emancipatory of the leader.

It was intended to this essay contribute to the process of knowledge building organizational openness to diversity and provide conceptual and empirical research on the topic of leadership and autonomy in work organization, to host the controversies and contestations that result in breaking paradigms, explanatory new looks and new research methodologies.

KEYWORDS: Leadership, Autonomy, New Forms of Work Organization, Competencies.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe um repensar sobre os temas da liderança e da autonomia, aspectos críticos da nova organização do trabalho industrial pós-fordista. Esses temas são um meio atraente de contato com as transformações sociais no que se refere à organização do trabalho nas empresas, em que a “nova ordem é ‘ser sujeito’, trabalhar, se engajar e cooperar” (ROSENFELD, 2011, p.03).

No século XX e no século XXI surgiram as “novas formas de organização do trabalho” (NFOT). Este termo foi utilizado na Europa, desde os anos 70 e traz como discussão central “o movimento de humanização do trabalho e a democratização da empresa” (KOVÁCS, 2006, p. 41). Atualmente, o conceito de “novas formas de organização do trabalho” direciona-se para duas perspectivas: a humanização do trabalho e a renovação da estrutura organizacional.

A perspectiva de humanização do trabalho se refere às possíveis melhorias nas condições de trabalho. Dentre elas estão: maior participação nas decisões, aperfeiçoamento de qualidade para todos os trabalhadores, maior segurança no trabalho em relação às consequências advindas das mudanças tecnológicas e organizacionais (MARKERT, 2004).

A perspectiva das novas formas de organização do trabalho direcionada para a renovação da estrutura organizacional pressupõe uma ‘empresa flexível’. Em 1997, a Comissão Europeia divulgou o “Livro Verde: parceria para uma nova organização do trabalho” abordando que a empresa flexibilizada apresenta um “conjunto de características interligadas, tais como: hierarquias mais planas, horizontalização das estruturas, trabalho em equipe, centralidade das competências, autonomia na realização do trabalho, confiança nas relações laborais e envolvimento, e participação dos trabalhadores” (KOVÁCS, 2006, p. 41 e 44).

Para que ocorra a renovação organizacional, faz-se necessário considerar aspectos intrínsecos na organização do trabalho do trabalhador. Por exemplo, o conteúdo do trabalho e o grau de autonomia dos trabalhadores são diferenciados porque envolvem questões, tais como: tipo de organização, divisão do trabalho e situações concretas de trabalho advindas da formação e qualificação profissional exigidas, o grau de estabilidade no emprego, além dos contextos sócio-históricos, institucionais, culturais e a natureza das relações laborais (KOVÁCS, 2006).

A renovação organizacional trouxe a exigência de características de personalidade diferenciadas e novas competências dos líderes e dos liderados. O foco direciona-se para tornar cada vez mais eficazes as potencialidades (BRYMAN, 2004) de líderes e liderados conforme um processo relacional. Para se compreender as características específicas de personalidade e as novas competências dos líderes e dos liderados, faz-se necessário definir os seguintes termos: personalidade, competências e processo relacional.

A personalidade é uma “organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seu pensamento característicos” (ALPPORT, 1973, p. 50).

A competência é resultado de uma iniciativa em assumir as responsabilidades. O indivíduo aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela quando toma a iniciativa. Então, a competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos, culturais e sócio-afetivos que envolve autonomia, iniciativa e responsabilidade (ZARIFIAN, 2001).

O processo relacional envolve tempo, uma relação em construção e seus impactos na ação. O termo processo originário do latim *procedere*, significa avançar, ir adiante, ir para frente e tem o propósito de criar, inovar, produzir, transformar, projetar, inventar, assumir responsabilidades, usando atividades, produtos e sistemas. Entende-se por processo uma “sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades, desdobrando-se no tempo e

no contexto” (PETTIGREW, 1997, p. 338). Contexto significa a situação em que uma organização se encontra operando atualmente (HALL, 2004) ou algo que está acontecendo em algum lugar (HOSKING; DACHLER, 1995). Na visão de Bryman (2004) sobre o tema da liderança, o processo é “o fenômeno pelo qual a liderança é exercida e como seus impactos são sentidos por meio do tempo” (p. 275).

Os impactos da liderança podem ser decorrentes da existência das interações interpessoais no trabalho que favorecem ou impossibilitam a emergência de comportamentos autônomos. A autonomia traz a luz uma infinidade de valores e de experiências sociais tendo como princípio a livre determinação do indivíduo. A autonomia propõe a “apropriação coletiva, a descentralização, a participação consciente no processo produtivo, as responsabilidades e oportunidades igualitárias para se atingirem os objetivos comuns, a divisão de tarefas e sentido de trabalhos livremente estabelecidos...” (CATTANI, 2002, p. 44). Desta forma, a autonomia inevitavelmente se opõe a lógica autoritária, ao poder decisório centralizado, à discriminação, à burocracia sem sentido e as formas de colaboração e participação promovidas e controladas pela cúpula das elites governamentais e de propriedade privada.

O princípio da autonomia parte da participação individual, referente a uma consciência esclarecida do indivíduo sobre os processos que o rodeiam, mas não desconsidera a participação coletiva que é a autonomia identificada como emancipação nos processos produtivos, uma reformulação do esquema tradicional de poder e de autoridade vigentes na estrutura organizacional (CATTANI, 2002).

O termo participação refere-se ao envolvimento das pessoas no planejamento e execução de processos organizacionais. A liberdade de expressar opiniões, discordâncias e sugestões geram a corresponsabilidade pela qualidade do trabalho. Então, a autonomia passa a ser entendida como liberdade de ação, como oportunidade de escolha responsável no processo de tomada de decisão dentro da cadeia produtiva (ZARIFIAN, 2001, 2003). Assim, a autonomia e a emancipação “deixam de serem ideais utópicos, realizando-se concretamente apesar de todas as adversidades materiais e das oposições ideológicas e políticas das forças econômicas dominantes” (CATTANI, 2002, p. 47).

A autonomia no trabalho é entendida como um espaço de decisão e intervenção nos processos de organização do trabalho. Ela abrange três aspectos: 1. Possibilidade de autocontrole e autoavaliação; 2. Participação na organização e no funcionamento da empresa; 3. Oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral (KOVÁCS, 2006, p. 41 e 42). Portanto, a autonomia perpassa as características da personalidade do indivíduo, suas competências e o processo interacional na relação líder e liderado.

Estudar o tema da liderança e da autonomia, e como eles estavam associados entre si processualmente foram a grande motivação do presente ensaio. O estudo apresentou como objetivo compreender a dinâmica interacional entre líder, liderado e o contexto referente à autonomia e quais competências poderiam surgir dessa dinâmica na organização do trabalho que dariam base para a apresentação de um modelo de características e competências autônomas e emancipatórias do líder.

O trabalho trata-se de um ensaio teórico que consiste em exposição lógica e reflexiva, e em argumentação e interpretação. No ensaio há maior liberdade por parte do autor para inferir sobre determinado aspecto do construto, podendo apoiar-se ou não num aparato de documentação empírica e bibliográfica. O ensaio não dispensa o rigor lógico e coerência de argumentação, e por isso mesmo exige informações diversas sobre o tema analisado. Esse ensaio teórico contempla as seguintes etapas: inicia-se com os estudos atuais sobre liderança e autonomia, em seguida aborda-se a organização na visão moderna e pós-moderna, a competência e sua relação com a autonomia e a liderança, finalizando com a construção de

um modelo processual de características e competências autônomas e emancipatórias do líder, os resultados gerais, as conclusões finais e as referências bibliográficas.

2. OS ESTUDOS ATUAIS SOBRE LIDERANÇA E AUTONOMIA

A teoria neocarismática também intitulada de “Nova liderança” influencia desde o início dos anos 80 até hoje. Surgiu para tratar de temas comuns da realidade organizacional, sob um novo prisma de que um líder articula uma visão que reflete na missão e nos valores da organização a qual pertence. A nova liderança se baseia “numa representação de líderes como gestores de significados e não nos termos de um processo de influência” (BRYMAN, 2004, p. 258). Porém, outras abordagens emergiram para tratar com maior profundidade o tema da liderança.

As novas abordagens de liderança se fundamentam no conceito de liderança distribuída (BROWN; GIOIA, 2002; GRONN, 2006; ROSS, et al., 2005; SPILLANE et al., 2001), relacional (UHL-BIEN, 2006) e como processo de construção social (DACHLER, 1988, 1992; HOSKING, 1988, 2006; HOSKING; MORLEY, 2004; HOSKING; SHAMIR, 2012).

A perspectiva da liderança distribuída aborda que quando os indivíduos se engajam em ações, são tanto habilitados como estimulados pela situação que vivenciam, porque existe a distribuição de entendimentos composta por autores, artefatos, documentos, símbolos e ferramentas associadas à influência do contexto histórico e cultural da organização (BROWN; GIOIA, 2002; GRONN, 2006; ROSS, et al., 2005; SPILLANE et al., 2001).

A liderança é relacional por meio da emergência do trabalho independente que ocorre e nas relações recíprocas, intercambiantes e mútuas entre os diversos atores e os elementos sistêmicos (UHL-BIEN, 2006). Existe uma maior distribuição de papéis do líder que influencia a equipe na execução das atividades e essa influência pode facilitar processos de autonomia nos liderados.

A liderança deixa de ser um patrimônio de poder de alguns poucos líderes e torna-se dispersa na coletividade, isto é, o poder do líder é compartilhado na equipe em um processo de descentralização da tomada de decisão (BRYMAN, 2004). A autoridade e a responsabilidade existem, porém são rotativas, dependentes da realização das tarefas e não simplesmente de um líder formal (BRYMAN, 2004). O líder atual cria redes de relacionamento, exercita e promove a influência social para que os liderados tomem iniciativas e sejam autônomos no cumprimento da tarefa.

A liderança como processo de construção social foca no que ocorre na situação relacional e não nas pessoas. O líder, o liderado e o contexto fazem parte do processo facilitando o surgimento de novas posturas e novas visões que implicam em transformações sociais (HOSKING, 1988, 2006). A liderança é percebida como um processo que emerge do contexto social, torna-se uma ocorrência do poder assimétrico, relacional e coletivo, em vez de simétrico, unilateral e individual (WESTERN, 2008).

A relação entre o construto da liderança e o construto da autonomia ainda é uma abordagem nova e com poucas pesquisas acadêmicas.

Na literatura internacional entre 2000 a 2012 foi encontrada a publicação de uma pesquisa em Administração realizada por Trevelyan (2001) com mais de 150 cientistas que investigou a influência da autonomia sobre as atitudes de trabalho. O foco dessa pesquisa foi sobre os processos dinâmicos que ocorrem quando o líder concede autonomia aos membros do grupo e o impacto sobre eles. O procedimento metodológico foi a etnografia. Os resultados demonstraram que a motivação não foi gerada pela autonomia concedida pelo líder, mas pela natureza da tarefa e pelo reconhecimento proveniente da própria realização interior do cientista ao fazer pesquisa. Vale ressaltar que nessa amostra, os comportamentos do líder ao conceder a autonomia não influenciaram na motivação dos cientistas. Já em outros grupos

profissionais e em organizações comerciais, onde a maioria das pesquisas sobre o empoderamento e a autonomia foi realizada como é o caso de Thomas e Velthouse (1990), e Richer e Vallerand (1995), encontrou-se um efeito positivo do comportamento do líder sobre a motivação dos liderados.

Na literatura nacional entre 2000 a 2010 foram encontradas três publicações em Sociologia referentes a duas pesquisas sobre autonomia realizadas pela socióloga brasileira Rosenfield (2003a, 2003b, 2004). Uma pesquisa realizada no período de 1993 a 1994 com trabalhadores da indústria química na França (Péage de Roussillon) e no Brasil (Paulínia e São José dos Campos) investigou os efeitos induzidos por um processo de autonomia outorgada sobre as relações dos trabalhadores industriais com seu próprio trabalho. Foi realizado um total de 200 entrevistas semiestruturadas nos dois países. Essa pesquisa resultou em uma tipologia comparativa da relação de trabalho em um contexto de autonomia outorgada (ROSENFELD, 2003a). Outra pesquisa foi realizada pela mesma autora na indústria petroquímica no Pólo Petroquímico de Triunfo (RS) em 2000 a 2001 com 40 trabalhadores, visando os mesmos objetivos e aplicando o mesmo procedimento metodológico da primeira pesquisa como forma de atualização dos dados (ROSENFELD, 2003b).

As pesquisas de Rosenfield (2004) são fundamentadas em dois tipos de autonomia: a real e a outorgada. A autonomia real “é uma iniciativa tomada, é a criação e o poder de decisão ante uma situação imprevista. E ela existe sempre, mesmo se todos os esforços hoje se orientem em direção a uma previsão e uma prescrição máxima” (ROSENFELD, 2004, p. 205). Isto significa que em se tratando de um processo produtivo, o trabalhador diante de um acontecimento imprevisto contorna o problema e garante o fluxo e a qualidade da produção por meio da iniciativa em relação à tomada de decisão e pela criatividade (ROSENFELD, 2004; ZARIFIAN, 2001, 2003).

A autonomia real evoca a criação e a improvisação. Porém, quando o inesperado e o extraordinário tornam-se previsíveis, a autonomia real transforma-se em heteronomia, uma vez que se torna uma regra a ser seguida por todos para garantir uma reação eficiente e eficaz no processo de produção. Já a autonomia outorgada relaciona-se com a prescrição, isto é, quando a iniciativa é bem-sucedida, a liderança integra-a à regra e todos os trabalhadores são orientados de como reagirem diante de tal fato imprevisto (ROSENFELD, 2004).

Os resultados das duas pesquisas de Rosenfield (2003a e 2003b) demonstraram que existe uma dimensão paradoxal: a busca pela autonomia real “situa-se fora da lógica econômica e dentro de uma lógica de valores e de conquista de sentido” em relação à apropriação do trabalho pelo próprio trabalhador, enquanto que a autonomia outorgada relaciona-se em uma lógica instrumental, com prescrição de regras impessoais e anônimas (ROSENFELD, 2004, p. 224). Esse paradoxo apresenta dois sentidos: o genuíno, quando a autonomia real no trabalho que é o “fazer bem” é reconhecida pelos seus pares, pois ela preserva o grupo como identidade e confere um sentido ao trabalho. O instrumental, “a autonomia é outorgada enquanto instrumento de coordenação das relações de trabalho e visa atingir um objetivo econômico de gestão da empresa” (ROSENFELD, 2004, p. 206). O trabalhador sempre pode criar espaços para exercer sua autonomia real tanto para sobreviver quanto para subverter porque a eficiência pertence à organização enquanto que a apropriação do trabalho em si pertence ao trabalhador.

Pode-se ainda ressaltar um dado interessante nos resultados das pesquisas de Trevelyan (2001) e Rosenfield (2003a, 2003b). Quando a organização do trabalho é mais autônoma, a liderança tende a se afastar e o seu papel de reconhecimento do esforço e da competência individual do liderado tende também a desaparecer. Esse afastamento da liderança é percebido e sentido pelos liderados como um abandono e evoca sentimentos de nostalgia pela ausência de uma chefia forte, mais presente, direta, apoiadora e companheira. A

liderança deixa de ser um sustentáculo e assume um papel de condução da dinâmica grupal e o trabalhador lastima a perda do chefe direto, coerente e disponível.

As pesquisas mencionadas (TREVELYAN, 2001; ROSENFELD, 2003a e 2003b) investigaram os efeitos da autonomia sobre os liderados, mas não enfocaram como foram desenvolvidos os processos de autonomia na organização do trabalho, a relação líder e liderado e quais competências surgiram desse processo relacional, foco do presente ensaio.

O artigo publicado pela socióloga portuguesa Kovács (2006) intitulado as “Novas Formas de Organização do Trabalho e a Autonomia no Trabalho” comporta uma coletânea de pesquisas realizadas na União Europeia (UE) e entre elas está o 3º. Inquérito Europeu (21.703 trabalhadores foram inquiridos) sobre as condições de trabalho realizado em 2000 e publicado por Merlier e Paoli em 2001. Os resultados do inquérito possibilitaram os estudos de Lorenz, Lundwall e Valeyre (2004) sobre práticas de trabalho que implicavam em autonomia. O quadro 1 ‘Práticas de Trabalho e a Autonomia’ demonstra o tipo de organização do trabalho, o nível de autonomia praticado, em qual tipo de organização e o percentual de trabalhadores entrevistados que trabalhavam nessas organizações.

Quadro 1 – Práticas de Trabalho e a Autonomia.

Tipos de Organização do Trabalho	Nível de Autonomia	Tipo de Organização	Trabalhadores (%)
Modelo sociotécnico ou “modelo discricionário de aprendizagem” (<i>discretionary learning model</i>)	Alto nível de autonomia em relação aos métodos de trabalho e à sequência das atividades, tarefas complexas e alto nível de aprendizagem.	Setor dos serviços, sobretudo, bancos e seguros, serviços às empresas, gás, eletricidade e água. É mais frequente entre gestores, engenheiros e técnicos.	39%
Modelo lean production (<i>reengenharia</i>)	Práticas de trabalho de alta performance que implicam em trabalho em equipe, rotação de tarefas, normas de qualidade, atividades de resolução de problemas, responsabilidade pelo controle de qualidade, autonomia no trabalho mas, ao mesmo tempo, fortes constrangimentos em relação às normas quantitativas de produção e uma prevalência das tarefas monótonas e repetitivas.	Indústria, com particular relevo para a produção de equipamentos de transporte, eletrônica e material elétrico, madeira e papel, indústria gráfica e publicação.	28%
Neotaylorista	Baixo nível de autonomia no trabalho, inexistência de atividades de resolução de problemas, fortes constrangimentos no trabalho, predomínio das práticas de trabalho de alta <i>performance</i> (trabalho em equipe, rotação de tarefas e normas de qualidade).	Operadores e trabalhadores pouco qualificados.	14%
Organização simples	Caracterizada por alguma autonomia no trabalho e atividades de resolução de problemas, mas também com forte presença de tarefas monótonas.	Indústria têxtil, vestuário e couro, setor alimentar, madeira e produtos de papel e equipamentos de transporte. Trabalhadores dos serviços e do comércio.	19%

Fonte: Elaborado pela autora baseada em Kovács (2006).

Esses resultados demonstraram que o Modelo sociotécnico ou “modelo discricionário de aprendizagem” (*discretionary learning model*) foi encontrado no setor de serviços especializados, tais como bancos, seguros, serviços às empresas, eletricidade, gás e água, e possibilita um alto nível de autonomia e também está diretamente relacionado com o cargo de

gestores, engenheiros e técnicos. Já o Modelo *lean production* (reengenharia) promove práticas de alta performance (desempenho), certa autonomia e fortes constrangimentos em relação às normas quantitativas de produção, além da predominância de tarefas repetidas e monótonas. Os dois últimos modelos, Neotaylorista e Organização simples apresentam baixa autonomia nas práticas de organização do trabalho e os trabalhadores são pouco qualificados. Percebe-se por meio desses resultados que a prática da autonomia está associada aos cargos mais elevados e aos ocupantes com um bom nível de escolaridade e qualificação nas empresas.

Os resultados da pesquisa de Kovács (2006) também demonstraram que existe uma diferenciação no direcionamento da organização do trabalho entre os países da União Europeia (UE) em decorrência das tradições e contextos culturais, instituições nacionais e a divisão internacional do trabalho. Portanto, essas práticas não devem ser indicadas como formas a serem copiadas ou generalizadas pelas empresas e pelos países (KOVÁCS, 2006). Essa conclusão se assemelha ao que Hosking (1988, 2006), Dachler (1988, 1992) e colegas (HOSKING; MORLEY, 2004; HOSKING; SHAMIR, 2012) apontam ao tratar a liderança como um processo de construção social em que deve ser considerado o contexto local-cultural-histórico.

Em 2011, Rosenfield também direcionou os seus estudos sobre autonomia para as “novas formas de organização do trabalho” (NFOT). Ela publicou o artigo sobre autonomia, trabalho informacional e teletrabalho. O trabalho informacional de caráter imaterial supõe reflexão, concertação de saberes e de observações, e troca de informações. Ele está associado às tecnologias de informação e comunicação (TICs), especificamente o teletrabalho que se caracteriza como autônomo, inteligente e relacional (ROSENFELD, 2011).

A pesquisa de Rosenfield (2011) investigou o significado da autonomia no trabalho com 51 teletrabalhadores (contratados assalariados e/ou independentes que trabalhavam em tempo integral ou parcial em casa) em Portugal e no Brasil. Ela afirma que a autonomia no trabalho apresenta três dimensões: 1. Dimensão operacional referente às exigências funcionais, operacionais que remetem à organização do trabalho; 2. Dimensão identitária caracterizada pela busca de afirmação de si, de liberdade, de realização, conforme a ideia de um individualismo-emancipação e 3. Dimensão social baseada na individualização e na inclusão social que são componentes dos processos de reconhecimento social, segundo a teoria do reconhecimento de Honneth (ROSENFELD, 2011, p. 04).

Os resultados da pesquisa de Rosenfield (2011) demonstraram que existe maior autonomia quando o trabalho é mais qualificado, como também em diversos trabalhos que mobilizem mais intensamente competências, habilidades e talentos dos trabalhadores, principalmente se existirem tarefas que estimulem a criatividade (ROSENFELD, 2011; ZARIFIAN, 2001, 2003). Quanto ao trabalho subordinado, existem limitações para a autonomia individual, porém há uma flexibilidade da organização conforme os acordos estabelecidos em relação às ações de formação, tempo de trabalho e recursos para o alcance das metas.

Outra constatação de Rosenfield (2011) é que o trabalho informacional independente (sem subordinação) apresenta subordinação em maior ou menor grau às imposições do mercado de trabalho, principalmente relacionado aos trabalhadores pouco qualificados, pouco especializados, que se sentem inseguros quanto às ausências de garantias sociais decorrentes do contrato formal de trabalho, de rendimento fixo e de demanda flutuante de cliente e de trabalho (situação de fragilidade social). Já os trabalhadores mais qualificados apresentam maior rendimento, maior capacidade de negociação com os clientes, maior engajamento no teletrabalho e maior autonomia. A dimensão da identidade e a dimensão social do reconhecimento se apresentam em uma autonomia fora da lógica econômica, “no âmbito dos valores e da realização de sentido” (ROSENFELD, 2011, p. 10).

Os resultados da pesquisa de Rosenfield (2011) são semelhantes aos de Kovács (2006) no que se refere à maior qualificação do trabalhador e maior escolaridade que implicam naturalmente na lógica do mercado, em maior autonomia. Outro ponto em comum é que ambas as autoras identificam nas suas pesquisas que mesmo em um trabalho subordinado existem espaços para a autonomia. A autonomia pode se estabelecer em maior ou em menor grau em um trabalho formal e em um trabalho informal. Outra convergência é que a autonomia está imbricada em uma dimensão macro-econômica nos contextos locais, culturais e sociais, envolvendo a lógica do mercado, e em uma dimensão micro-econômica caracterizada pela organização no local de trabalho, clientes, relações interpessoais diversas, qualificação e competência individual e coletiva (ZARIFIAN, 2001, 2003). Uma lacuna nas pesquisas de Kovács (2006) e de Rosenfield (2011) é que apesar de ambas estarem direcionadas para o estudo da autonomia, suas pesquisas não fazem referências ao processo de apropriação da autonomia pelos trabalhadores na organização do trabalho formal ou informal.

Em síntese, esse ensaio apresenta como base teórica a abordagem da liderança como processo de construção social, observando o contexto local-histórico-cultural na relação entre líderes e liderados referente aos aspectos da autonomia.

3. A ORGANIZAÇÃO – VISÃO MODERNA E VISÃO PÓS-MODERNA

Nos estudos organizacionais, a burocracia foi amplamente difundida como modelo ideal de administração. Weber afirmou que o tipo mais puro de autoridade legal é aquele que emprega um quadro administrativo burocrático (WEBER, 1978). Ele apontou como características determinantes da burocracia, a ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidade bem delimitadas, normas que regulam o exercício de um cargo, a racionalidade para fins de eficiência e produtividade, o registro escrito das atividades de cada departamento, o controle do comportamento humano por meios administrativos (WEBER, 2002; ZANELLI; BASTOS, 2004).

A organização de estrutura burocrática que também é chamada de moderna apresenta divisão do trabalho tradicional, controle mecanicista vertical e centralização do poder. O exercício da liderança apresenta uma lógica singular de hierarquias, separação clara de limites e ponto de vista individualista focado muitas vezes em interesses pessoais.

A visão da organização como estrutura burocrática prevaleceu até o final do século XX. Porém, nas décadas de 1980 e de 1990, as concepções rígidas e estáticas, e a própria hierarquia entraram em relativo declínio, devido às transformações sociais, aos fatores contingenciais que exigiram adequação da organização ao novo ambiente social (MOTTA, 2001; ZANELLI; BASTOS, 2004).

A crença de que a especialização do trabalho e a distribuição da autoridade poderiam facilitar comportamentos produtivos e previsíveis implicou em uma revisão sobre a estrutura organizacional. Surgiu então, a organização com características pós-moderna que enfatiza o intercâmbio contínuo, a reflexão contínua e a inovação. As concepções sobre organização e liderança são fundamentadas em desempenho participativo, tomadas de decisão interativa e criação de uma realidade de recursos multi-culturais (GERGEN; TOJO, 1996).

As organizações pós-modernas são orgânicas, apresentam estrutura gerencial funcionalmente eclética e participativa horizontalmente; possuem divisão do trabalho flexível, informal e adota a participação das equipes de trabalho na sua prática cotidiana. Nas organizações pós-modernas, os liderados são menos controlados de forma autoritária, são formados grupos e coletividades autogerenciáveis (GERGEN; TOJO, 1996).

Sendo assim, a organização pós-moderna é vista como uma forma de vida cultural, rica em significados exercendo influência direta sobre a prática da autoridade, os estilos de liderança e o exercício do poder.

4. A COMPETÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM A AUTONOMIA E A LIDERANÇA

A competência associada à autonomia é bastante discutida por Zarifian (2001). O que diferencia um trabalhador taylorizado é a expressão da competência da autonomia, ou seja, a expressão da ação do indivíduo em uma equipe ou rede de trabalho, ou em outras situações. O indivíduo se engaja subjetiva e voluntariamente, decorrentes de suas iniciativas, na melhoria do valor produzido. Esse engajamento manifesta-se “em termos de reatividade às demandas dos clientes, em termos de sensibilidade à emergência de novas necessidades, em termos de melhoria do serviço prestado”, entre outros (ZARIFIAN, 2001, p. 97). Ainda segundo o autor, a competência na prática se evidencia na capacidade de decidir, empiricamente, em situação concreta e imediata entre uma atividade ou outra como, por exemplo, aumentar o fluxo de vendas ou melhorar a qualidade de serviço.

O que se estabelece como a lógica da competência é compreender o que existe de inovador na ação do indivíduo quanto a sua atividade profissional. Desta forma, a autonomia está centrada no valor econômico, uma vez que a mobilização de competências na atividade profissional acarreta valor econômico para a empresa e valor social para o trabalhador. Reconhecer a competência do assalariado é conceder-lhe poder. Zarifian (2001, p. 98) enfatiza que a “autonomia, de um lado; oferta de serviço, do outro, são os dois pólos que permitem articular mobilização de competências e produção de valor para clientes-usuários de maneira que rompe com a produção taylorista”.

A lógica da competência toma como base a competência social que se manifesta em três campos: autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação. A autonomia e o assumir responsabilidade estão amplamente interligadas. As competências profissionais e as atitudes sociais estão relacionadas e exprimem as novas opções de organização do trabalho. Essas atitudes sociais podem ser aprendidas e desenvolvidas em situações profissionais que a requerem. A construção da autonomia e da responsabilidade requer aprendizagens que geram comprometimento na vida social e pessoal e isto influencia o funcionamento das organizações. Tornar-se autônomo é tornar-se responsável. A empresa, a gerência, os colegas de trabalho têm o papel de acompanhar esse desenvolvimento e criar condições favoráveis que permitam a um indivíduo torna-se autônomo, ajudando na sua trajetória, caso ele tenha dificuldades (ZARIFIAN, 2001).

O campo da comunicação induz efeitos de reciprocidade. Para aprender precisa se inserir ativamente nas relações. Comunicar vai além da transmissão de informações, é um processo relacional, é entender o outro e compartilhar referências, motivos e objetivos parcialmente comuns. Uma construção social se estabelece quando as pessoas tiverem aprendido a compreender as opiniões, as preocupações, as obrigações umas das outras, identificando os problemas comuns que elas tenham interesse de tratá-los em conjunto (ZARIFIAN, 2001).

Nas competências profissionais devem-se integrar os procedimentos de autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação e as empresas podem facilitar esse processo por meio da liderança. A reunião e a mobilização de competências profissionais por si mesmas possibilitam criar novos campos de atuação de desenvolvimento do valor do indivíduo devido à demanda de novas necessidades, à oferta de novos produtos ou serviços, entre outros.

A autonomia é uma condição essencial e inevitável do desenvolvimento da competência profissional. Ela provoca na empresa uma nova definição das relações de poder, dos campos legítimos de ação e da maneira de definir as regras de trabalho. A autonomia possibilita novas formas de engajamento do sujeito em relação a si mesmo (ZARIFIAN, 2003).

A relação entre a competência e a liderança envolve três aspectos: recursos individuais, situações profissionais e tomadas de iniciativa cruzadas, e recursos coletivos mobilizáveis. Os recursos individuais se referem ao que o indivíduo adquiriu durante sua

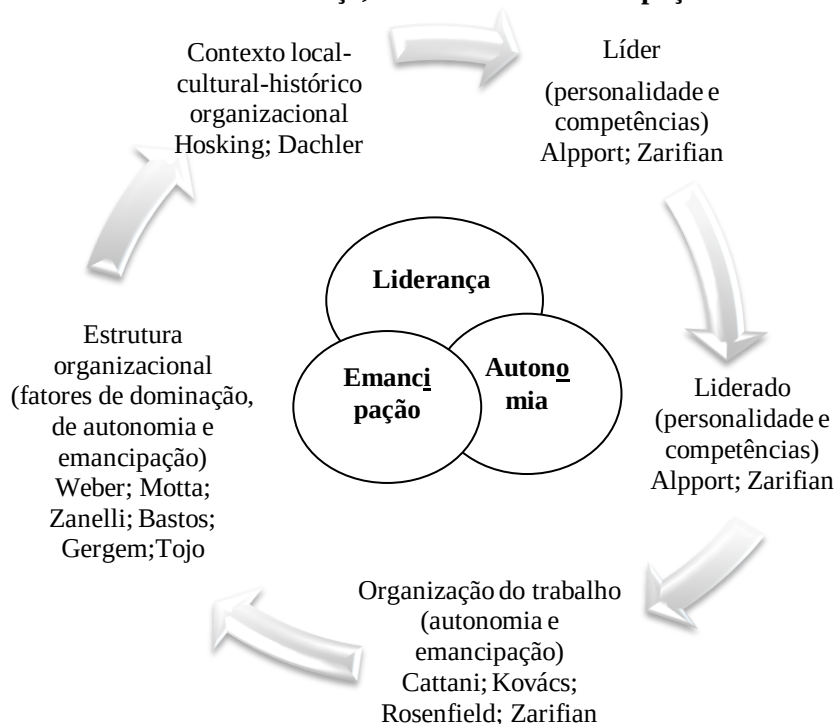
formação, experiência e disposições éticas que solicita e desenvolve em dada situação. As situações profissionais e tomadas de iniciativas cruzadas estão relacionadas à confrontação bem-sucedida com as situações, aos acontecimentos, aos clientes e aos problemas. Os recursos coletivos, trazidos e colocados à disposição contemplam apoio dos colegas em uma rede de ajuda mútua, guias ou procedimentos de acompanhamento das atividades, casos de iniciativas bem sucedidas em situações semelhantes, ações de formação de equipes, fluxos de informações coerentes e claros, busca de rede de peritos quando necessário (ZARIFIAN, 2003). Esses três aspectos possibilitam a organização agir como coletivo, como um agregado flexível de sujeitos, de certa maneira interdependentes nas redes de suas próprias iniciativas e respectivos papéis, e que se ajustam “tanto *a priori* quanto *a posteriori*” (ZARIFIAN, 2003, p. 88).

5. CONSTRUÇÃO DE UM MODELO PROCESSUAL DE CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS AUTÔNOMAS E EMANCIPATÓRIAS DO LÍDER

A análise da liderança como um processo de construção social possibilita a identificação de características e competências autônomas e emancipatórias do líder que, porventura, surgem no processo relacional. É relevante ressaltar que os atributos do líder, tais como capacidade para estimular a autonomia, empoderar os liderados, formar equipes autogerenciáveis e promover a emancipação coletiva são elementos do modelo processual de características e competências autônomas e emancipatórias do líder proposto pela autora descrito detalhadamente nas figuras 1, 2 e 3, e no quadro resumo sintético das características do líder heterônomo e do líder autônomo-emancipatório.

Para o entendimento do arcabouço teórico, elaborou-se a figura 1 para melhor apresentação da dinâmica entre os elementos que compõem o modelo. O esquema conceitual proposto, que articula liderança, autonomia e emancipação, é dinamizado pelo tipo de líder e o tipo de liderado envolvendo sua personalidade (ALPPORT, 1973) e suas competências que é uma constante reconstrução de si mesmo em ambos (líder e liderado) pela mobilização de recursos cognitivos, culturais e sócio-afetivos (ZARIFIAN, 2001).

Figura 1 – A Dinâmica entre Liderança, Autonomia e Emancipação.



Fonte: Elaborado pela autora

A organização do trabalho caracterizada pela autonomia evoca aspectos de iniciativa e responsabilidade individuais (ZARIFIAN, 2001, 2003), criatividade (ROSENFELD, 2011; ZARIFIAN, 2001) e uma consciência esclarecida do indivíduo sobre os processos que o rodeiam (CATTANI, 2002). A organização do trabalho caracterizada pela emancipação evoca aspectos de participação consciente no processo produtivo, poder compartilhado e bem-estar coletivo (CATTANI, 2002). A autonomia e a emancipação associadas promovem a participação dos indivíduos nas decisões, na organização do trabalho e no funcionamento da empresa (KOVÁCS, 2006).

A estrutura organizacional apresenta uma dimensão macrossocial (política e ideologia, disputa de saber, disputa política, política neoliberal ou não, relações de trabalho, relações de poder, cultura, entre outras) e a dimensão microsocial (organização do trabalho, gestão da força de trabalho, gestão das condições de trabalho, regulação e mediação de conflitos, principalmente entre líder e liderado) (SALGUEIRO, 2012; ZANELLI; BASTOS, 2004). Essas duas dimensões constituem a estrutura organizacional que pode ser composta por fatores de dominação (WEBER, 1978, 2002), de autonomia e de emancipação.

O contexto local-cultural-histórico organizacional é perpassado por todas as interações humanas (líder e liderado), pela organização do trabalho (individual e coletiva) e pela estrutura organizacional. O contexto demonstra a ocorrência de algo em determinado local, época e ambiente contribuindo para o processo de construção de múltiplas realidades simultâneas. Esse processo resulta em interrelacionadas conexões nas relações interpessoais e intergrupais diversas que se tornam históricas, culturais e socialmente localizadas (HOSKING; DACHLER, 1995).

A figura 2 demonstra o processo de liderança e as características do líder como agente de dominação (líder heterônomo) e o líder como agente de autonomia e emancipação (líder autônomo-emancipatório). No processo de liderança é necessário considerar os traços de personalidade do líder em relação aos traços de personalidade do liderado e a dinâmica relacional que se estabelece no contexto local-cultural-histórico da organização.

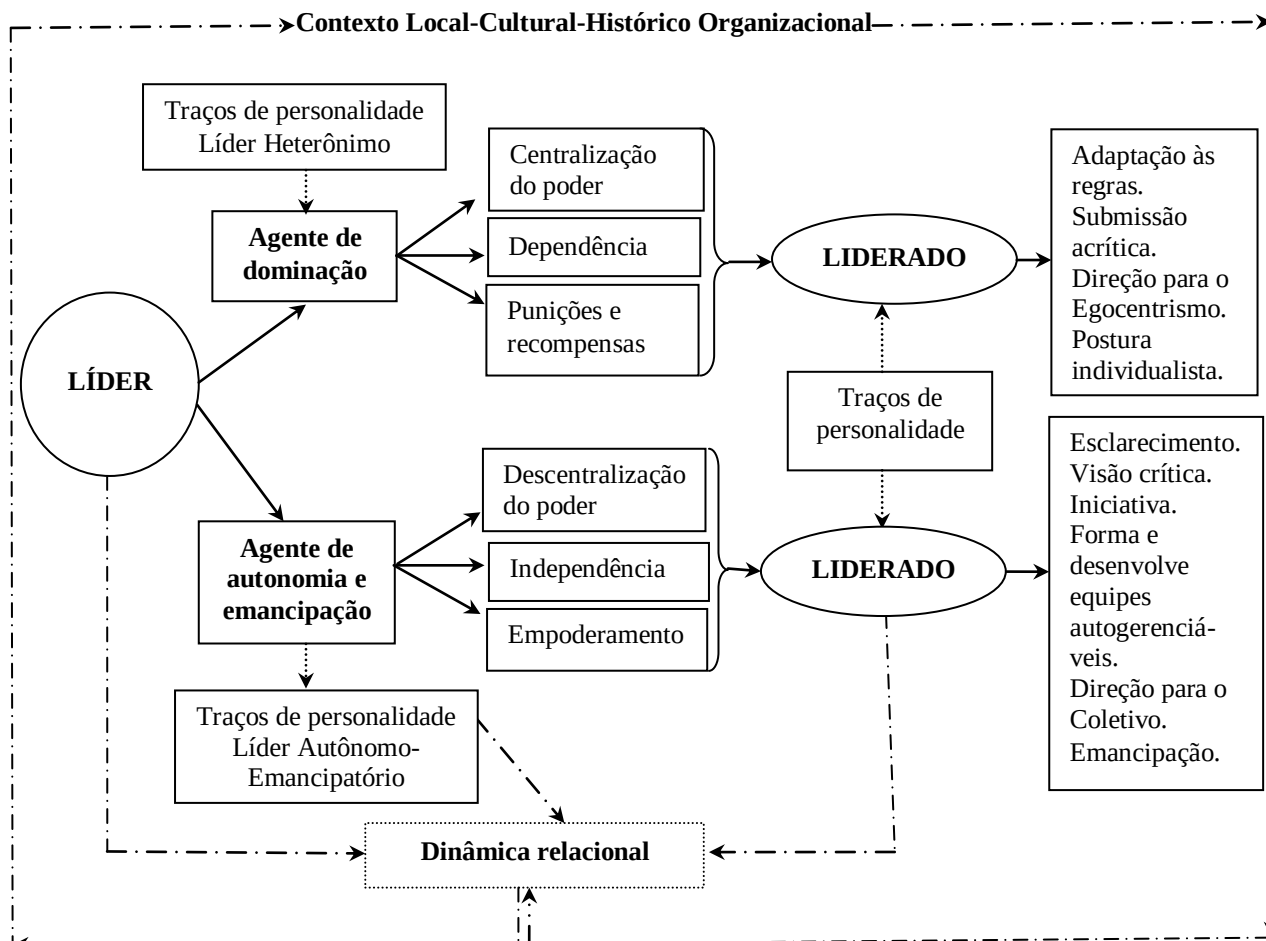
O líder pode ser um agente de dominação (líder heterônomo) que adota a centralização do poder, torna os liderados dependentes devido ao estabelecimento de punições e concessões de recompensas (SIEVERS, 1997; WEBER, 2002, 2008). A autoridade e a responsabilidade mantidas sobre o líder referem-se a um poder centralizado, gerando a dependência que se estabelece quando o líder tem o que os outros necessitam. Quanto maior a dependência maior o poder e o controle, principalmente quando o recurso é relevante, escasso e no momento, insubstituível (MINTZBERG, 1983). A influência exercida sobre o liderado pela dominação do líder gera comportamentos de adaptação às regras, submissão acrítica (sucessão de reações automatizadas sem reflexão), direção para o egocentrismo e postura individualista.

O líder também pode ser um agente de autonomia e emancipação (líder autônomo-emancipatório), compartilhando o poder por meio da descentralização que resulta no empoderamento do liderado e promovendo a independência em suas ações. Na dinâmica relacional, quando a autoridade e a responsabilidade são derivadas de um produto das interações existentes entre líder e liderado e a situação (GRONN, 2006; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001), e também do contexto local-cultural-histórico da organização (HOSKING; DACHLER, 1995), o poder torna-se distribuído e permite o exercício da autonomia.

A influência exercida sobre o liderado baseada na autonomia permite um esclarecimento sobre as situações, visão crítica sobre sua responsabilidade funcional, iniciativa e criatividade, direcionando-se para a formação de equipes autogerenciáveis, e consequentemente promovendo a emancipação, visando o bem-estar dos atores coletivamente, ultrapassando os limites de um departamento. O líder autônomo-emancipatório facilita na equipe e coletivamente o surgimento de valores éticos universais (valorização da vida), como

por exemplo, o liderado cuida da própria vida na execução das atividades na empresa e também cuida da vida do outro quando necessário. O contexto local-cultural-histórico organizacional influencia a dinâmica relacional (líder autônomo-emancipatório e o liderado) que também o influencia de forma fluida processualmente.

Figura 2 – Processo de Liderança e as Características do Líder como Agente de Dominação e Agente de Autonomia e Emancipação.



Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 2 mostra uma visão sintética das características do líder heterônomo e do líder autônomo-emancipatório:

Quadro 2 – Resumo Sintético das Características do Líder Heterônomo e do Líder Autônomo-Emancipatório.

Líder	Características	Consequência Na Organização
Heterônomo	• Centraliza o poder. • Exerce a dominação. • Aplica punições e recompensas. • Cria dependência por meio da aplicação das regras.	• Submissão e dependência dos liderados. • Egocentrismo. • Postura individualista dos liderados.
Autônomo-Emancipatório	• Descentraliza o poder. • Promove a independência. • Empodera o liderado e a equipe. • Apresenta o foco no desenvolvimento das pessoas.	• Liderados com autonomia, iniciativa, responsabilidade, criatividade e tomada de decisão. • A equipe apresenta valores éticos universais (valorização da vida) e

	• Zela por valores e princípios éticos. • O ideal é o bem-estar coletivo.	organizacionais (valorização do bem-estar coletivo).
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 3 contempla o modelo processual de características e competências autônomas e emancipatórias do líder. A proposição foi elaborada a partir da releitura do *Continuum* do Comportamento de Liderança (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973/1991, p. 11), baseando-se na premissa de que o processo é composto por uma sequência de ações, atividades e eventos individuais e coletivos, em um determinado tempo e contexto (PETTIGREW, 1997). O processo interacional na liderança envolve uma relação em construção, o tempo e seus impactos na ação (BRYMAN, 2004), configurando-se desta forma em um *Continuum*.

Inicialmente, os líderes se situam na primeira extremidade e exerce poder e influência sobre o liderado, direcionam a sua atuação para a autonomia e o uso do poder compartilhado (área de liberdade do liderado). Na outra extremidade, a coletividade exerce poder e influência, e o líder faz parte do processo que resulta na emancipação (área de liberdade da coletividade). O poder e a influência do líder se dirigem para a coletividade e esta por sua vez exerce poder e influência no líder.

O processo da dinâmica relacional ocorre simultaneamente na área de liberdade do liderado e na área de liberdade da coletividade, interagindo entre si verticalmente (já que os liderados podem exercer influência uns sobre os outros) e horizontalmente com o contexto local-cultural-histórico organizacional (influência recíproca). O pontilhado em diagonal que perpassa as áreas de liberdade significa os tipos de comportamentos possíveis dos liderados e da coletividade que constituem um centro de forças.

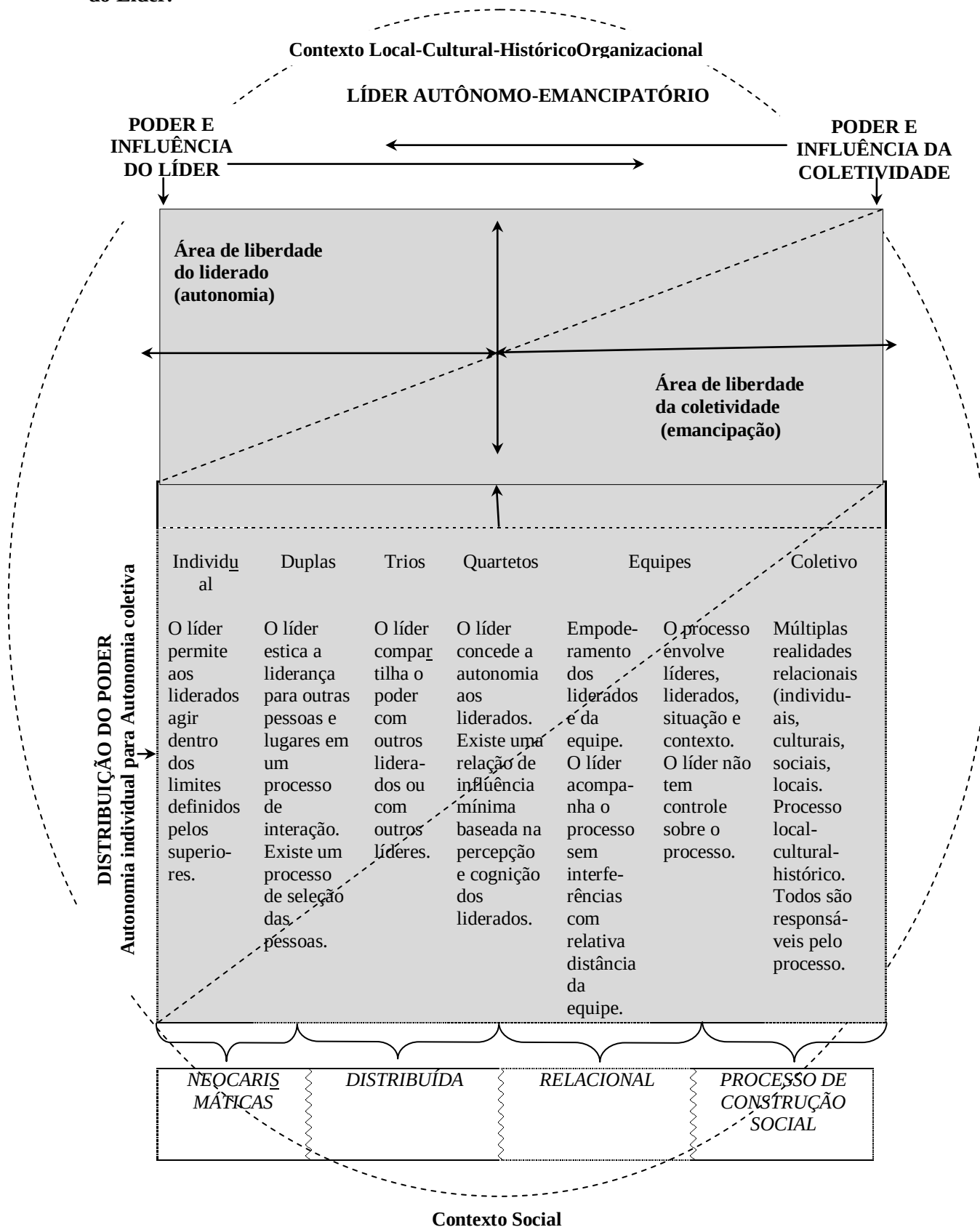
A distribuição do poder se estabelece desde a autonomia concedida individualmente e é repassada para duplas, trios, quartetos, equipes até atingir a coletividade na organização (emancipação). Todo o conjunto da distribuição do poder é direcionado para as áreas de liberdade do liderado e da coletividade e vice versa (pontilhado na horizontal). A distribuição do poder pertence às áreas de liberdade e é no interior das áreas que a dinâmica acontece. O pontilhado em diagonal que perpassa a distribuição de poder significa os traços de personalidade e as competências do líder e dos liderados envolvidos no processo.

O comportamento emancipatório do líder permite uma grande liberdade dos liderados em relação às políticas e aos procedimentos funcionais. Cada liderado assume a própria responsabilidade pelas tarefas e pelos seus atos. Representa ausência da liderança formal e em qualquer momento pode surgir uma liderança informal emergente da coletividade.

O modelo processual de características e competências autônomas e emancipatórias do líder (Figura 3) elaborado em forma de um *continuum* também contempla inicialmente as teorias neocarismáticas, onde já existe uma proposta de descentralização do poder que implica na delegação das atividades. Em seguida, o modelo apresenta as abordagens recentes da liderança que se direcionam para o processo de autonomia e emancipação dos liderados.

O modelo ressalta as características e as competências do líder descritas na teoria neocarismática e em cada abordagem em forma de ações e às interliga entre si. O líder em determinado momento pode adotar uma ação de uma abordagem de liderança ou de outra simultaneamente, mas não necessariamente, podendo avançar, recuar ou ultrapassar.

Figura 3 – Modelo Processual de Características e Competências Autônomas e Emancipatórias do Líder.



Fonte: Elaborado pela autora baseada em Gronn (2006), Hosking (2006), Ross; Rix; Gold (2005), Spillane; Sherer (2004), Tannenbaum; Schmidt (1973/1991) e Uhl-Bien (2006).

A teoria neocarismática se refere ao processo de delegação e responsabilidade do liderado dentro de determinados limites. O poder é concedido individualmente ou para duplas.

A abordagem distribuída está interligada ao esticamento da liderança para outros níveis hierárquicos, por meio da interação, do poder compartilhado e da concessão da autonomia. O poder é compartilhado em duplas, trios e quádruplos.

Na abordagem relacional, o líder adota uma postura de concessão da autonomia, empoderamento dos liderados e engajamento no processo sem sua interferência. A autoridade e a responsabilidade surgem da dinâmica relacional. A autonomia não é mais concedida, ela acontece naturalmente decorrente das relações estabelecidas entre o líder, o liderado, a situação e o contexto. O poder é distribuído para as equipes e o processo leva ao autogerenciamento.

Na abordagem do processo de construção social são consideradas a dinâmica de todos os elementos envolvidos (líder, liderado, situação e contexto) e as múltiplas realidades relacionais no processo local-cultural-histórico que possibilita a mudança na organização e na sociedade. O poder é distribuído e compartilhado com as equipes e com a coletividade.

O contexto local-cultural-histórico organizacional não apresenta uma estrutura delimitada e rígida na sua visualização porque as relações podem ocorrer no ambiente interno e externo (contexto social), e serem processadas dinamicamente.

Conclui-se desta forma, que as características e as competências autônomas e emancipatórias do líder estão entrelaçadas. O líder autônomo-emancipatório pode demonstrar o comportamento de uma abordagem de liderança ou de outra na sua prática já que existe um imbricamento entre elas; e facilitar os processos de autonomia do liderado e a emancipação da coletividade na organização do trabalho.

Ressalta-se que o modelo caracteriza-se como uma construção teórica abstrata (tipo ideal) que ajuda na compreensão do fenômeno da liderança e da autonomia. O tipo ideal pode não corresponder rigorosamente à realidade empírica, mas é um instrumento de análise destinado a focalizar os traços essenciais de determinados fenômenos sociais (WEBER, 1978).

6. RESULTADOS GERAIS

O modelo de características e competências autônomas e emancipatórias do líder é uma pressuposição teórica. Ele contempla a abordagem relacional, processual e contextual na dinâmica entre liderança e autonomia. Esse modelo poderá ser remodelado, ampliado, expandido e terá outras elaborações futuras teóricas ou empíricas.

As novas formas de organização do trabalho estão interligadas com os processos de autonomia, de compartilhamento do poder e de sua distribuição pelos líderes, e consequentemente revelam o surgimento de novas formas de posicionamento, comportamento, competências e ação no local de trabalho na relação com os liderados e na formação das equipes.

O processo relacional não diz respeito às cognições e aos atos individuais decorrentes das pessoas. Em outras palavras, o processo em si inclui as pessoas, os contextos e as realidades relacionais diversas construídas por meio da linguagem, da aprendizagem e do desenvolvimento em geral. Um ato de liderança pode implicar em múltiplas referências simultâneas à hierarquia, à identidade, ao poder individual ou compartilhado, à missão, à responsabilidade organizacional talvez nacional, cultural, de relações, de negócios, entre outros. O processo pode deixar realidades relacionais implícitas, explícitas, presas aos jogos de poder, às racionalidades de culturas locais ou acrescentar situações novas. O processo varia na medida em que surgem possibilidades, desenvolve-se e realimenta-se pela própria continuidade (HOSKING, 2006).

A dinâmica relacional não é uma comunicação face a face definida como relacionamento interpessoal, mas o que existe entre entidades e pessoas, dentro de limites, no interior ou ao alcance. O processo do 'relacional' está dentro das fronteiras de determinado grupo social compreendido por meio da linguagem, da comunicação e dos atos do grupo (HOSKING; DACHLER, 1995).

A dinâmica relacional não se inicia com a liderança, os participantes não estão relacionados como 'receptáculos passivos' ou como 'imaginativos consumidores' que absorvem as mensagens culturais emanadas pelas organizações (BRYMAN, 2004, p. 273). Ao contrário, na dinâmica relacional, todos os participantes são potencialmente ativos contribuintes para as realidades locais. Esse processo resulta em espaços para os participantes gerarem múltiplas realidades culturais e locais (HOSKING, 2006).

A autonomia no trabalho em sentido amplo pode absorver a heteronomia (regras prescritas), uma vez que o indivíduo também determina suas próprias regras, baseado em sua própria construção como sujeito coletivo, social e organizacional.

7. CONCLUSÕES FINAIS

A autonomia do sujeito é uma das maiores conquistas da "sociedade pós-tradicional", na qual o homem precisa abdicar da rigidez das ideias, atitudes e tipos de comportamentos fundamentados no sistema de valores tradicionais. A sociedade "pós-tradicional" evoca a necessidade da autonomia como condição básica para conviver com os riscos, as incertezas e os conflitos humanos. A obediência cega, a humildade e a concordância como sustentação da hierarquia estão reduzidas pela necessidade inerente da sociedade em possuir indivíduos autônomos (GIDDENS, 1991).

As mudanças no meio social abrem novas possibilidades de re-construção de significados, identidades e relações que facilitam compreender a liderança numa visão de coletividade do que de individualismo. Na organização existem realidades relacionais surgidas naturalmente nos processos das interações entre as pessoas.

A liderança como processo de construção social apresenta como contribuição que as realidades podem ser recriadas, desde que se considerem os aspectos locais-históricos-culturais (HOSKING, 2006). A organização passa a ser vista como um processo histórico-social (*organizing*) com múltiplos significados (HOSKING, 1988; DACHLER, 1992) e deixa de ser percebida como um objeto ou algo coisificado (*organization*). Nessa perspectiva, o processo gera espaços diversos para a autonomia e situações emancipatórias nas formas de organização do trabalho.

O tema da liderança associado à autonomia ainda não foi investigado nos estudos organizacionais. Como se percebeu as abordagens recentes da liderança ainda não são teorias, estão em fase também de construção e qualquer pesquisa teórica ou empírica nessa direção trará contribuições relevantes para a academia.

A literatura estudada demonstra que a autonomia é uma necessidade do próprio contexto social e requer o desenvolvimento de competências, responsabilidades e iniciativas tanto do líder quanto dos liderados. A dinâmica relacional entre líder, liderado e contexto permite desenvolver condições no local de trabalho de expressão da autonomia e provavelmente da emancipação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPPORT, G. W. **Personalidade:** padrões e desenvolvimento. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1973.

BROWN, M. E.; GIOIA, D. A. Making things click distributed leadership in na online division of na offline organizayion. **The Leadership Quarterly**, v.13, p. 397-419, 2002.

- BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 3 v. São Paulo: Atlas, p. 258-281, 2004.
- CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. revisada e ampliada. Porto Alegre: Vozes, p. 135 a 140, 2002.
- DACHLER, H. P. Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview. In: HUNT, J. G.; BALIGA, B. R.; DACHLER, H. P.; SCHRIESHEIM, C. A. Editors, **Emerging leadership vistas**, Lexington Books/D. C. Heath and Co. p. 261–285, 1988.
- _____. Management and leadership as relational phenomena. In: CRANACH, M.V.; DOISE, W.; MUGNY, G. Editors, **Social representations and social bases of knowledge**, Hogrefe and Huber, Lewiston, NY, p. 169–178, 1992.
- GERGEN, K.J.; TOJO, J. G. M. Organizational science in a postmodern context. **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 32, p. 356-378, 1996.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. Oeiras: Celta, 1991.
- GRONN, P. The Significance of Distributed Leadership. **BC Educacional Leadership**, Sage, v. 28 p. 317-338, 2006.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.
- HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. Editors, **Management and organization: Relational alternatives to individualism**, Avebury, Aldershot, p. 1–29, 1995.
- HOSKING, D.M. Organizing, leadership and skilful process. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988.
- _____. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (ed.) **Follower – centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.
- HOSKING, D.M.; MORLEY, I. E. Social Constructionism in Community and Applied Social Psychology. **Journal of Community and Applied Social Psychology**, p. 1–14, 2004.
- HOSKING, D.M.; SHAMIR, B. A Dialogue across Perspectives. In: **Advancing Relational Leadership Theory: A Conversation among Perspectives**. UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (eds). New Horizons in Leadership Series. Information Age Publishing Inc, 2012.
- KOVÁCS, I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 52, p. 41-65, 2006.
- MARKERT, W. **Trabalho, comunicação e competência: contribuições para a construção crítica de um conceito e para a formação do profissional transformativo**. Coleção educação contemporânea. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**, NJ: Prentice Hall, 1983.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PETTIGREW, A.M. What is a Processual Analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

ROSENFELD, C. L. **L'autonomie comme norme et le rapport au travail**: une étude comparative France-Brésil. Lille: ANRT, 2003a.

_____. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. **Revista Sociologias**, Programade Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, ano 5, nº10, p. 350-378, jul/dez, 2003b.

_____. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Revista Sociologias**, Programade Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, ano 6, nº 12, p. 202-227, jul/dez, 2004.

_____. Autonomia e trabalho informacional: o teletabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro v. 54, n.1, p. 207-233, 01-12, 2011.

RICHER, S. F.; VALLERAND, R. J. Supervisors' interaction styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. **Journal of Social Psychology**, 135, p. 707-22, 1995.

ROSS, L.; RIX, M.; GOLD, J. Learning distributed leadership: part 1. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, p. 130-137, 2005.

SALGUEIRO, J. E. **Processos organizativos - caracterização da prática**. Palestra apresentada na 2ª Mostra Nacional de Práticas em Psicologia, Anhembi, São Paulo, 20/09/2012.

SIEVERS, B. Liderança: como perpetuação da imaturidade. **Revista de Negócios, Furb**, Blumenau/SC, v. 2, n. 3, 1997.

SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. Investigating school leadership practice. A distributed perspective. **Education Researcher**, abril, p. 23-28, 2001.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review** – Business Classics: Fifteen Key Concepts For Managerial Success, Cambridge: Harvard Business Review, 1991. Número especial, 1973/1991.

TREVELYAN, R. The paradox of autonomy: A case of academic research scientists **Human Relations**, 54, 4; ABI/INFORM Global, p. 495, Apr, 2001.

THOMAS, K.W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowering: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, 15, p. 666-81, 1990.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social process of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p.654-676, 2006.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org.) **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WESTERN, S. **Leadership**: a critical text. London: Sage, 2008.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B., (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, p. 466-491. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Ed. Liaisons, 2001.

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric Roland René Heneault, São Paulo: Editora Senac, 2003.