

**LIDERANÇA E AUTONOMIA NO TRABALHO: CONDUÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE OS
LÍDERES E OS LIDERADOS**

VERA LÚCIA DA CONCEIÇÃO NETO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
vera.neto@imparrh.com.br

GUILHERME LIMA MOURA
glmoura@gmail.com

LIDERANÇA E AUTONOMIA NO TRABALHO: CONDUÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE OS LÍDERES E OS LIDERADOS

1. INTRODUÇÃO

A liderança e a autonomia são questões que perpassam a organização e deixam em evidência os aspectos relacionais de mediação e negociação para estabelecer um clima satisfatório no ambiente de trabalho. De um lado está o líder assumindo seu caráter de mediador entre as necessidades dos liderados e as necessidades da organização, e de outro lado se encontram os liderados em busca de maior autonomia na execução das tarefas. Essa mediação gera as contradições (PAGÈS et al., 2008) que produzem um campo de forças no ambiente de trabalho em constante negociação com as relações de poder, controle e dominação (REYNAUD, 1988). Entender o que se processa neste campo de forças é a intenção central da presente pesquisa.

Contemporaneamente, o estudo da liderança se direciona para a distribuição do poder (liderança distribuída), as relações (liderança relacional) e o enfoque de que as realidades podem ser recriadas, considerando os contextos locais-históricos-culturais (liderança como processo de construção social). Essas abordagens podem trazer novas metodologias e novos olhares explicativos, principalmente na dimensão da liderança como processo de construção social, pertencente ao paradigma construcionista, que possibilita a abertura para a prática da autonomia no trabalho.

O tema ‘liderança e autonomia’ apresenta uma contribuição conceitual para os estudos organizacionais. Ele articula o trabalho ao mundo dos valores, combinando o individual com o coletivo, o operacional e a gestão, a independência-dependência e a dominação-submissão. A autonomia pertence ao campo dos valores, não significa liberdade absoluta, porque ela se insere numa “coletividade de valores”, o que torna a autonomia de alguma maneira ligada às regras e identificada como heteronomia (ROSENFELD, 2011, p. 03 e 04). O binômio autonomia-heteronomia é revestido pela rigidez da burocracia e pela flexibilidade da pós-burocracia ou neoburocracia conforme o contexto onde se apresenta.

Os processos de autonomia e de compartilhamento do poder conseqüentemente revelam o surgimento de outras formas de posicionamento, comportamento, competências e ação no local de trabalho na relação do líder com os liderados e na formação das equipes. A autonomia tornou-se uma necessidade do próprio contexto social e requer o desenvolvimento de diversificadas competências, responsabilidades e iniciativas do indivíduo. Diante disto, o mundo do trabalho apresenta a autonomia em seu cerne, tornando-a como “meta e como elemento a ser gerido, em vez de suprimido” (ROSENFELD, 2011, p. 02), alimentando um discurso antiburocrático. A autonomia é uma fonte de desenvolvimento, uma necessidade de autorrealização do indivíduo, uma prioridade para a produtividade, uma urgência organizacional e uma exigência de todos, para todos.

Portanto, a pesquisa investigou a relação estabelecida entre o líder e o liderado para o desenvolvimento da autonomia. A abordagem foi qualitativa. Optou-se pelo estudo de comparação entre casos no segmento de Tecnologia da Informação (TI) por apresentar ambiente favorável à prática da autonomia, para averiguar as convergências e as divergências nas suas práticas. As duas empresas convidadas pertencem ao Porto Digital de Pernambuco, são pioneiras em serviços de TI e possuem fama expressiva no mercado. As informações foram tratadas pela análise crítica do discurso (ACD) de Fairclough (2008).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O trabalho pretendeu responder o seguinte problema de pesquisa:

Como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho?

O percurso da investigação focalizou o seguinte objetivo: analisar a relação entre o líder e o liderado no desenvolvimento da autonomia.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico contempla as seguintes seções: as abordagens contemporâneas da liderança e a autonomia no trabalho.

3.1 As abordagens contemporâneas da liderança

As concepções teóricas tradicionais sobre liderança sempre a marcaram como um fenômeno individualista. O líder possui atributos, características e habilidades que associados ao poder e à autoridade possibilitam alcançar o máximo de desempenho de um indivíduo ou grupo na organização.

No entanto, desde o início dos anos 80, os postulados pertencentes a um conjunto teórico denominado de teoria neocarismática também intitulada de “Nova liderança” propuseram a liderança dispersa que sugere o poder compartilhado na equipe. Manz e Sims (1991) propôs a substituição da imagem do “líder visionário” pela ideia da superliderança (*superleadership*) que apresenta como característica principal conduzir os liderados a se autoliderarem, no intuito de estimular a independência dos líderes formais, desenvolvendo seus próprios talentos, motivação e competências.

Com o passar dos anos surgiram as abordagens contemporâneas da liderança que contemplam a liderança distribuída (GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001), a liderança relacional (UHL-BIEN, 2006) e a liderança como processo de construção social (HOSKING, 2006).

A liderança distribuída, também chamada de liderança compartilhada, destaca uma dimensão de compartilhamento das funções do líder. Significa as formas em que a liderança como prática é esticada sobre (*stretched over*) as pessoas e lugares em processos de interação. Ela envolve três elementos essenciais: líderes, seguidores e a situação. A liderança não reside em nenhum desses três elementos isoladamente, cada um é pré-requisito do outro, a prática é uma “coprodução” de todos os três (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001).

A liderança relacional apreendeu que um indivíduo gosta das pessoas e vive de relações. Esse tipo de liderança trata da dinâmica e dos processos relacionais em que a liderança é produzida e habilitada, refletindo um processo de influência mútua (GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000).

A liderança como processo de construção social pressupõe que existem múltiplas lógicas que podem ser construídas em relações hierárquicas ou heterárquicas (hierarquia mínima que influencia e favorece o trabalho coletivo e a distribuição de uma parcela do controle para o indivíduo). Por exemplo, na situação de pesquisa, o pesquisador define pressupostos, objetivos, processos locais e culturais (posição hierárquica) e utiliza metodologias grupais onde os participantes são co-pesquisadores (posição heterárquica) (HOSKING, 2006).

A contribuição da liderança como processo de construção social é que as realidades podem ser recriadas, desde que se observem, examinem e valorizem os aspectos locais-históricos-culturais (HOSKING, 2006). A realidade local-histórica-cultural significa o *locus* de ocorrência das relações. Os significados são compartilhados por uma ‘comunidade de linguagem’, os atos fazem sentido porque os participantes estão engajados numa mesma realidade e a vivenciam. Então, a organização passa a ser vista como um processo histórico-social (*organizing*) com múltiplos significados e deixa de ser percebida como um objeto ou algo coisificado (*organization*). Assim, o processo gera espaços abertos para a autonomia.

Em síntese, os pressupostos das três abordagens contemporâneas da liderança parecem apoiar as práticas de autonomia dos liderados. A distribuição do poder, o relacionamento e o processo de construção das relações são fatores que sustentam a necessidade de autonomia.

3.2 A autonomia no trabalho

A autonomia no trabalho transformou-se em exigência, prioridade e necessidade imprescindíveis para o desenvolvimento dos indivíduos. Conceitualmente, ela significa a autodeterminação e a liberdade do indivíduo para estabelecer os elementos de sua tarefa, os métodos, a ordem das etapas, a velocidade, o ritmo, a programação, os objetivos, os critérios, o monitoramento, a intensidade, os procedimentos, o lugar, a carga horária, a avaliação. A autonomia permite que o indivíduo controle esses elementos e quaisquer outros que se apresentem e sejam necessários na sua atividade (ROSENFELD, 2011).

A autonomia no trabalho traduz-se por um processo individual e simultaneamente coletivo. Fleig (2007, p. 02) afirma que a “autonomia do ser humano significa a capacidade de se autogovernar e o direito de um indivíduo tomar decisões livremente, no âmbito moral e no âmbito intelectual dentro das normas legais”. Para ele, não existe uma autonomia pura real e sim, uma autonomia regida por regras em favor da coletividade. Ele ainda propõe a seguinte reflexão: quais poderiam ser as razões que levam o ser humano a crer que tem poderes ilimitados nesse mundo? Como ninguém tem poderes ilimitados, a autonomia faz parte de uma construção de relações entre as pessoas. Afinal de contas, a relação entre o trabalho e a organização é uma disposição interna do trabalhador em colocar em evidência as suas competências (*expertise* ou *métier*), seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes para produzir bens e serviços utilizados por uma comunidade (EVERAERE, 2000). O indivíduo pode ser corresponsável por projetos e clientes diversos, com exigências, perfis e necessidades variadas que compõem a “burocracia produto do serviço” (ZARIFIAN, 2009).

A autonomia não se caracteriza simplesmente pela capacidade de produzir regras próprias, mas pela possibilidade de utilizar as regras heterônomas existentes. Nestes dois sentidos, seja na produção de regras ou na regulação de processos de produção de regras, a autonomia é uma afirmação de liberdade (autoempoderamento), visando emancipar-se de regras exteriores ou de uma regulação heterônoma (TERSSAC, 1999), uma vez que ela também congrega a sensibilidade humana, por meio das emoções e dos afetos (CAYGILL, 2000). Ela pertence ao indivíduo independente do contexto e das adversidades (FLEIG, 2007).

Essencialmente, a autonomia traz a luz uma infinidade de valores e de experiências sociais tendo como princípio a livre determinação do indivíduo. Ela pressupõe a apropriação coletiva, a descentralização, a participação consciente no processo produtivo, além da responsabilidade e oportunidades igualitárias para se atingirem os objetivos comuns, a divisão de tarefas e sentido de trabalhos livremente estabelecidos, elegibilidade e revogabilidade dos cargos de direção. Desta forma, a autonomia inevitavelmente opõe-se à lógica autoritária, ao poder decisório centralizado, à discriminação, à burocracia e às formas de colaboração e participação promovidas e controladas pela cúpula das elites governamentais e de propriedade privada que podem atacar a identidade do indivíduo e despessoalizá-lo (DEJOURS, 2006).

É essencial pontuar que os discursos organizacionais que acompanham a autonomia tais como flexibilidade, alta *performance*, tecnologia, qualificação e especialização, empoderamento, autoeficácia, autocontrole, responsabilidade, iniciativa, polivalência, competências, entre outras, podem evidenciar armadilhas nebulosas semânticas que emergem das estratégias de manipulação do poder e das estruturas comunicativas de ideologias e hegemonia. Como exemplo, pode-se citar as expressões ‘participação’ e ‘cooperação’ referenciadas como símbolos de resistência e trabalho em equipe que foram convertidas em alavancas de eficácia, tornando-se fontes implacáveis de autodisciplina que possuem um indício de perversidade (EVERAERE, 1999a, 1999b).

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa está perpassada pelo construcionismo social que preconiza sobre o conhecimento produzido dentro de um contexto socio-histórico em que são considerados os processos de interação social. Diante disto, foram adotados os princípios da pesquisa qualitativa contemplando o estudo de caso, em que o pesquisador seleciona uma unidade de análise em particular e a analisa detalhadamente com profundidade. O conhecimento gerado a partir do estudo de caso possibilita maior contextualização, é voltado para a interpretação do pesquisador e baseado em populações de referência determinadas por ele (BAXTER; JACK, 2008).

Sendo assim, foram convidadas duas empresas que são pioneiras em serviços de TI e possuem fama expressiva no mercado, pertencentes ao Porto Digital de Pernambuco, para serem comparadas entre si.

A pesquisa envolveu vinte entrevistas semiestruturadas (dez entrevistas em cada empresa). Foram convidados cinco líderes formais com vivência mínima de seis meses em cargos intermediários de liderança e cada um indicava um liderado. Os cinco líderes e os cinco liderados possuíam vínculo empregatício com a organização por mais de um ano.

Para preservação do anonimato, as empresas foram caracterizadas como Empresa de Tecnologia da Informação 1 (ETI1) e Empresa de Tecnologia da Informação 2 (ETI2), e os entrevistados como Gerência Intermediária (GI): gerência de projetos, gerência de desenvolvimento, coordenação, supervisão e analistas com função de liderança; e Pessoal de Base (BA): técnicos, assistentes, programadores e analistas sem função de liderança).

Os instrumentos de coleta de informações foram: observação, entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

De acordo com o referencial teórico, identificaram-se vinte e seis eixos temáticos que após serem catalogados auxiliaram na elaboração das perguntas da entrevista semiestruturada. Os 26 eixos temáticos foram: 1.autonomia, 2.autoridade, 3.avaliação, 4.competência, 5.comunicação, 6.confiança, 7.coordenação das atividades, 8.controle, 9.criatividade, 10.delegação, 11.democracia, 12.disciplina, 13.ensino-aprendizagem e orientação, 14.hierarquia, 15.influência, 16.iniciativa, 17.inovação, 18.liderança, 19.participação em equipe, 20.poder, 21.reconhecimento, 22.regulação do trabalho, 23.relações interpessoais, 24.respeito, 25.responsabilidade e 26.tomada de decisão.

Os eixos temáticos foram reunidos em 09 categorias que determinaram as bases de análise dos dados. Algumas categorias absorveram mais de um eixo temático e uma foi agrupada (avaliação e reconhecimento) devido às afinidades conceituais. As nove categorias de análises foram elencadas abaixo, estão associadas entre si e sem limites entre elas.

1. Avaliação e reconhecimento: tratou de identificar quais eram os critérios vigentes de avaliação do desempenho, reconhecimento e dos resultados dos trabalhos. Se a avaliação era realizada pelo próprio indivíduo e/ou pelas lideranças, incluindo as possibilidades e práticas de reconhecimento do funcionário. Reflete-se nessa categoria como a avaliação e o reconhecimento do líder e da organização interferem na autonomia dos liderados (GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000).
2. Comunicação (influência): averiguou como ocorre o processo da comunicação na organização e o tratamento das informações. Se a comunicação era transparente, clara, estimulada, sem ambiguidades e com credibilidade; o que era expresso visivelmente e o que o liderado percebia como não dito que impactavam na sua autonomia. E também como ocorria o processo de influência entre o líder e o liderado (GRAEN; UHL-BIEN, 1991).
3. Construção relacional (relações interpessoais, confiança e respeito): tratou de identificar como ocorrem as relações interpessoais, a aquisição de confiança e de respeito entre os líderes e os liderados. Pretendeu observar se as relações são punitivas, frágeis e de

- intimidação ou se existe uma conexão emocional entre as partes (CAYGILL, 2000; HOSKING, 2006; UHL-BIEN, 2006).
4. Controle (disciplina e regulação do trabalho): propiciou compreender como o indivíduo exerce a sua autonomia, regulando o estresse pela demanda de trabalho e como ele aceita e se submete aos controles impostos e às regras de disciplina. Reflete-se as relações entre a hierarquia e a subordinação como uma variante da dinâmica autonomia e controle, e a percepção subjetiva do liderado sobre o controle do seu trabalho (DEJOURS, 2006; EVERAERE, 1999a, 1999b; REYNAUD, 1988; TERSSAC, 1999; ZARIFIAN, 2009).
 5. Ensino-aprendizagem e orientação (competência, inovação e criatividade): averiguou os procedimentos operacionais e estratégicos direcionados às atividades de educação, qualificação e aquisição de competências, destacando o treinamento e o desenvolvimento realizado na organização; além do estímulo à inovação e à criatividade envolvendo a aprendizagem de coisas novas, resolução de problemas, complexidade das tarefas e rodízio de funções (EVERAERE, 2000; ZARIFIAN, 2009).
 6. Hierarquia: tratou do processo da subordinação, como era vivenciado tanto pelo líder quanto pelo liderado. Esta categoria está associada à categoria ‘construção relacional’ envolvendo a dinâmica do relacionamento, do respeito, da expressão de opiniões, dos conflitos, das expectativas e do cumprimento das tarefas, e à categoria ‘poder’ contemplando a autoridade. Reflete-se como é percebida a hierarquia e a subordinação na relação do líder com o liderado, o polo da dominação e o polo da submissão, a tomada de decisão que exija a autoridade e a atividade como prática da autonomia e a passividade como falta de autonomia (ROSENFELD, 2011; TERSSAC, 1999; WEBER, 2008).
 7. Participação em equipe (responsabilidade e iniciativa): verificou as possibilidades de participação das pessoas em equipes formais e informais, envolvendo aspectos de decisão, responsabilidade, iniciativa, objetivos e metas compartilhados (MANZ; SIMS, 1991).
 8. Poder (autoridade, coordenação das atividades e democracia): averiguou como se apresenta a autoridade, a coordenação das atividades, a distribuição do poder e o que significa democracia na visão do líder e do liderado (GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001). Reflete-se nessa categoria a dependência e a independência, a centralização e a descentralização, a autoridade, a distribuição de poder e a competência (poder de *expertise* ou *métier*) (EVERAERE, 2000; FRENCH; RAVEN, 1965). A categoria ‘poder’ está diretamente aliada à categoria ‘tomada de decisão’.
 9. Tomada de decisão (delegação): objetivou compreender como se processa a participação dos liderados na tomada de decisão e a delegação de atividades. Procurou identificar quem estava envolvido, omitido ou deixado de fora da tomada de decisão, e se as decisões eram impostas ou compartilhadas. Observou se o líder permite aos liderados agirem no trabalho ou se ele define os limites e solicita ao grupo que tome a decisão. Se a tomada de decisão é de responsabilidade tanto do líder quanto do liderado e da equipe (MANZ; SIMS, 1991).

Os dados qualitativos foram tratados pela análise crítica do discurso (ACD) de Fairclough (2008) por meio de um modelo tridimensional: 1. A análise textual averiguou aspectos, tais como vocabulário, gramática, coesão, estrutura textual, polidez, humor/ironia, transitividade e *ethos* (hábitos, costumes e valores que constroem o eu). 2. A análise da prática discursiva referiu-se a produção, distribuição e consumo do texto, coerência, intertextualidade manifesta e interdiscursividade. 3. A análise da prática social revelou os aspectos ideológicos (modalidades de poder), tais como ordens de discurso, sentidos das palavras, pressuposições, metáforas, provérbios e estilo, e os hegemônicos (domínio de uma classe dominante), tais como relações sociais, efeitos ideológicos e políticos do discurso, e orientações políticas, culturais e sociais. As três análises estão interrelacionadas entre si, não existe uma delimitação nítida entre elas, de forma que contemplam tanto a forma como o conteúdo para dialogarem no intuito de que se compreendam as relações sociais existentes.

As duas empresas de TI foram comparadas entre si e para validação da pesquisa, as informações de um entrevistado foram comparadas com as informações do outro.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Cada categoria foi analisada individualmente por empresa, de forma que possibilitou o entendimento discursivo, envolvendo as relações de poder, a produção de sentidos e significados, os processos ideológicos e hegemônicos sobre liderança e autonomia.

Portanto, iniciam-se os comentários sobre os resultados da ETI1 e da ETI2, tecendo uma discussão sobre a relação entre as nove categorias com base na ACD. Ressalta-se que optou-se por uma síntese da análise completa (por ser extensa) e que os fragmentos foram preservados como foram pronunciados por seus entrevistados, sem lapidação da norma culta.

As categorias de análise que mais se destacaram na ETI1 foram: ‘avaliação e reconhecimento’, ‘construção relacional’, ‘controle e poder’ que estão interrelacionadas entre si da seguinte maneira: a ETI1 apresenta um domínio ideológico de caráter sagrado (avaliação e reconhecimento) que se consolida por um controle invisível sobre o relacionamento (construção relacional), permitindo o empoderamento do funcionário e o exercício de sua autonomia por meio da confiança e da combinação de práticas tradicionais de liderança com práticas flexíveis (controle), em que se evidenciam o uso do poder legítimo, ‘poder do dono’, e do poder de identificação que legitimam os atos de inovação e de criatividade devido à valorização do poder de *expertise* ou *métier* e dos laços afetivos. Essa valorização assegura a prática democrática na empresa (poder). As categorias ‘comunicação’, ‘ensino-aprendizagem e orientação’, ‘hierarquia’, ‘participação em equipe’ e ‘tomada de decisão’ confirmaram os dados revelados pelas quatro categorias surgidas como principais. A seguir, apresentam-se os dados significativos da análise das quatro categorias principais.

A categoria ‘avaliação e reconhecimento’ revelou imediatamente o domínio ideológico, uma vez que a ETI1 não possui práticas formais de avaliação e reconhecimento do funcionário e investe em outras necessidades, tais como a flexibilidade de horário no trabalho que permite ao funcionário ter controle sobre o método de trabalho, o ritmo de trabalho e a ordem das tarefas (“chegar mais tarde, sair mais tarde”, “de madrugada”, “sábado”), e a flexibilidade de localização, onde o trabalho pode ser executado em casa ou na empresa (“eu trabalho em casa”). Esses dois tipos de flexibilidade evocam o sentido de liberdade, pois o funcionário percebe e sente que tem autonomia, assegurando um processo de autoempoderamento (controle sobre si e suas atividades). Veja os fragmentos abaixo.

ETI1: “Nas outras empresas que eu trabalhava, tinha bastante amarrado isso aí, a partir do momento que eu sentava na minha cadeirinha, já tinha um relóginho lá, com a hora que você está fazendo, (...). Talvez lá, não precisasse nem fazer avaliação de desempenho, o próprio quadro é um *soft* que a gente usava e já mostrava ali toda a produtividade de cada um, aqui não tem isso, por ser bastante flexível, peca. (...) você pode chegar mais tarde, sair mais tarde” (BA3).

ETI1: “(...) Quando precisa eu trabalho em casa: de madrugada, eu fico aqui no sábado, eu fico depois do horário” (G11).

Segue a síntese da análise crítica dos fragmentos de BA3 e G11: domínio ideológico sagrado (uso do verbo ‘pecar’). Controle ideológico por meio dos jogos de dominação e submissão (“*soft*”), e dos polos de atividade e passividade (uso da ironia: “sentava na minha cadeirinha, já tinha um relóginho lá”). E o processo de autoempoderamento (BA3 avalia e julga o processo - “Nas outras empresas”, “aqui”, “por ser bastante flexível”, “peca”). Flexibilidade como estratégia organizacional (“chegar mais tarde, sair mais tarde”, “eu trabalho em casa”, “de madrugada”, “sábado”).

Esses resultados da ET11 não apontaram para o uso perverso da flexibilidade referente a ser um meio de desestabilizar as relações profissionais que leva a uma marginalização e exclusão dos indivíduos, contradizendo em parte as ideias de Everaere (1999b), mas confirmaram que um dos problemas da flexibilidade é a insatisfação salarial e o ‘turnover’ (rotatividade) quando a recompensa salarial é insatisfatória como explana o autor. Esses dados demonstram um indício histórico dos embates sobre trabalho e recompensa salarial, refletindo a ideologia capitalista do lucro com mão-de-obra barata, serviçal ou escrava.

A categoria ‘construção relacional’ especificou com maior clareza que o domínio ideológico se estrutura pelos controles invisíveis de cunho sagrado com a regulação do controle. A empresa assume o simbolismo da grande mãe “idônea” (“preza”, “cuida”) que provê as necessidades materiais, emocionais e sociais dos indivíduos. Ela fornece um quadro de segurança que serve de suporte para a realização dos sonhos dos funcionários (“todos têm confiança, porque as pessoas que estão liderando”, “se têm confiança total”) e que constitui um sistema de valores como referência em que os indivíduos elaboram as representações do que é vivido e identificam-se com esses valores como um ‘credo’. Este reúne elementos discursivos, tais como progresso técnico, autossuperação, esforço, honestidade, busca da perfeição, qualidade dos serviços fornecidos, liberdade de expressão, responsabilidade, sucesso individual, entre outros, como afirma Pagès et al. (2008). Veja o fragmento abaixo.

ET11: “a confiança de que a empresa é idônea, que a empresa preza pelo, por eles, cuida isso (...) mas todos têm confiança, porque as pessoas que estão liderando, têm sempre em mente, se têm confiança total” (GI4).

Esse simbolismo da grande mãe “idônea” sustenta os valores e as regras formais (regulação de controle) e as regras informais originárias dos grupos que surgem por meio das relações afetivas para que os membros resistam e se apropriem do trabalho (regulação autônoma) como aborda Reynaud (1988). A regulação de controle permite que a organização apele para um sistema ideológico econômico que mede os custos e os resultados sobre o mercado e o que é necessário fazer, e também para uma lógica de eficácia técnica que mede a adequação dos meios para chegar aos fins (“eu acho que a empresa tem mais confiança no funcionário do que o funcionário na empresa”). Enquanto que a regulação pela afetividade (autônoma) é uma lógica dos sentimentos que representa os valores inerentes às relações humanas (“menino”, “todos nós somos amigos”, “brincamos”) de diferentes grupos da empresa. Veja os fragmentos abaixo.

ET11: “Eles têm muita confiança, eu acho que a empresa tem mais confiança no funcionário do que o funcionário na empresa, porque era uma coisa que eu reclamava muito, por exemplo, antigamente a gente fazia hora extra e a gente mesmo fazia o controle, e eu nunca gostei disso e eu ia pro meu diretor e reclamava, menino, como é que eu mesmo estou fazendo hora extra e se eu quiser botar dez, quinze horas aqui e aí? (...) É eu acho que a empresa confia mais no funcionário,(...) a empresa deveria ter um certo controle do que o funcionário na empresa” (GI2).

ET11: “todos nós somos amigos, todos nós brincamos não só entre os líderes, mas também os da minha equipe e nos outros setores, a interação é muito boa” (BA4).

Segue a síntese da análise crítica dos fragmentos de GI2 e BA4: os controles mínimos e flexíveis (“eu acho que a empresa tem mais confiança no funcionário do que o funcionário na empresa”). Autocontrole (“a gente fazia hora extra e a gente mesmo fazia o controle”). A relação entre independência e dependência (“e eu nunca gostei disso e eu ia pro meu diretor e reclamava”). O relacionamento como processo construtivo com significados baseado na linguagem falada/comunicada (“menino”, “todos nós somos amigos”, “brincamos”). A

confiança traz a noção de tempo, vínculos por promessas cumpridas e verdades por evidências de respeito (“antigamente”, “como é que eu mesmo estou fazendo hora extra”, “entre os líderes”, “minha equipe”, “setores”). Autonomia referente à moralidade e ética combinadas com a emocionalidade sobre os ganhos financeiros (“menino”, “se eu quiser botar dez, quinze horas aqui e aí?”). Autonomia como propriedade do indivíduo independente das pressões do ambiente, como afirmação de liberdade e processo de auto-organização e autocriação (“a empresa deveria ter um certo controle do que o funcionário na empresa”).

A categoria ‘controle’ demonstrou que na ETI1 existe um processo evolucionário da burocracia que aglutina práticas tradicionais de liderança com práticas flexíveis. As práticas tradicionais envolvem aspectos da centralização e da formalização dos procedimentos, e as práticas flexíveis (heterárquicas) referem-se à horizontalização da liderança, participação em equipes para tomada de decisão, descentralização do poder, flexibilidade de horários e de localização do trabalho, entre outras (HOSKING, 2006).

As duas práticas coexistem na ETI1 por meio da tecnologia aplicada à ‘burocracia produto do serviço’. Neste tipo de burocracia, o funcionário é corresponsável por diversos projetos e clientes (“a gente atende a terceiros”), objetivando atender as demandas de prestação do serviço (ZARIFIAN, 2009). O serviço está associado a um ‘poder de’ que ‘vem de baixo’ quando de fato, ele é sempre um exercício do ‘poder sobre’, orientado do ‘alto para baixo’ que adquire uma nova representação, onde o poder é repassado da liderança para um cliente que é externo à organização. É um poder ambíguo de controle à distância ‘sobre’ que está revestido por um poder ‘de’ que mantém a ideologia do lucro e do capital, e a hegemonia de uma classe dominante empresarial que investe no ideal implícito da burocracia, marcando-a pelos aparatos tecnológicos que asseguram uma disposição de ações individuais e coletivas em prol do atendimento ao cliente, numa relação de fornecedor. Essa ambiguidade do poder ‘sobre’ e do poder ‘de’ é observada pela presença do humor politicamente incorreto (“putos”) que tenta ocultar as reais intenções implícitas nos discursos e simultaneamente, as desvendam. Veja os fragmentos abaixo.

ET11: “É flexível demais, no meu ver sim, deveria ter uma determinação do tempo. [Determinação?] (...) por que a gente atende a terceiros, então isso aí gera uma expectativa de quem tá do outro lado, aguardando você resolver um problema. Então isso, você gera aquela expectativa (baixa muito o tom de voz), eu atendi você hoje, mas não vou esperar que você resolva com um mês e quinze dias, por que você também percebe se o grau do problema que você está passando pra mim, se vai ser demorado ou não” (G12).

ET11: [Sobre ausência ou atraso no trabalho] “Eu acho que pelo menos a única coisa que eles exigem [líderes] é que você pelo menos comunique, isso eles ficam muito putos, [palavra de baixo calão pronunciada como uma compreensão do sentimento dos líderes] quando você não comunica” (BA1).

Segue a síntese da análise crítica dos fragmentos de G12 e BA1: crença e percepção subjetiva sobre o controle do trabalho (“É flexível demais”). Autoempoderamento como autometa, auto-observação e autodeterminação para cumprir os prazos dos clientes (“no meu ver”, “deveria ter uma determinação do tempo”). Controle por meio da “burocracia produto do serviço” (“a gente atende a terceiros”, “expectativa”, “de quem tá do outro lado”). Solução dos problemas por intermédio de matrizes de desempenho (repetições do pronome de tratamento “você” em G12, “resolver um problema”, “eu”, “hoje”, “um mês e quinze dias”, “o grau do problema” que sugere análise da complexidade). Liderança que empodera pelo uso da responsabilidade e da confiança (“eles exigem é que você pelo menos comunique”). Autoridade simbólica do funcionário e seu sentimento de empoderamento (“Eu”, “putos”, “quando você não comunica”).

É notório que o controle sobre as atividades de trabalho é repassado para o funcionário dentro de certos limites, por via de um discurso antiburocrático - dados confirmados também nas análises das categorias ‘comunicação’ e ‘hierarquia’. O discurso antiburocrático da flexibilidade permite que a empresa economize investimentos financeiros e de recursos com a concessão da autonomia, diminuindo ou eliminando cargos de liderança com altos salários, uma vez que o indivíduo torna-se autoburocrático, incorporando a automonitoração simbólica para a autoeficiência e a produtividade sem recompensas salariais e sociais satisfatórias. Esse discurso antiburocrático combina alta complexidade das tarefas na resolução dos problemas e altas demandas de responsabilidades que exigem novas aprendizagens e competências que podem gerar sofrimentos com graus diversificados de estresse. No caso da ETI1, o estresse é regulado pelos laços afetivos entre os funcionários e o sentimento de mais valia no trabalho (valorização) que evitam o adoecimento psíquico. A valorização do funcionário é evidenciada na participação das equipes na tomada de decisões, conforme os resultados da categoria ‘tomada de decisão’ que revela o uso do poder da *expertise* ou *métier* (poder da competência), onde é repassado o conhecimento dos profissionais experientes para os mais ‘novos’ (entrantes na empresa) que possibilita encorajar microações no trabalho de inovação e de invenção alinhadas com as macroações estratégicas de manutenção da empresa no mercado.

A categoria ‘poder’ revelou que na ETI1 existe o uso do poder legítimo que é o poder do dono e o uso do poder da identificação que é o poder gerado por meio da admiração dos traços de personalidade do líder. Esses dois poderes constatados por French e Raven (1965) sustentam a liderança carismática caracterizada como uma qualidade excepcional na visão dos liderados como argumenta Weber (2008). Um líder carismático é responsável precisamente perante aqueles aos quais governa. Sua administração deve afastar certas dificuldades dos liderados desde as crises, falta de recursos estruturais e financeiros, e até calamidades. O líder carismático desfruta do poder e da dominação nas relações sociais. Veja o fragmento abaixo.

ETI1: [Fala do diretor-presidente] “(...) ele é um homem muito carismático, ele brinca com a gente de vez em quando, mas ele é dominador/. (...) A empresa é tipo uma hierarquia a gente aqui é bem mais aberto. Com relação do superior com o subordinado eu não vejo [pequeno silêncio], é ninguém se impondo nada não, [fala o nome do diretor-presidente], é jogo muito aberto, muita conversa e não tem essas coisas de superior não, ninguém tenta empurrar, pisar ou não, se eu sou superior e você tem que me obedecer, e sempre são conversas amigáveis” (BA2).

Segue a síntese da análise crítica do fragmento de BA2: liderança carismática (“carismático”). Uso do poder legítimo (cargo) e do poder da identificação (carisma) que legitimam a autoridade e a centralização (“hierarquia”, “é ninguém se impondo nada não”, “não tem essas coisas de superior não”). Coordenação das atividades por meio de jogos explícitos e jogos implícitos (“jogo muito aberto”, “carismático”, “dominador”). Autoridade carismática evidenciada pelos laços afetivos e pelo líder com função de proteção dos seus seguidores (“ninguém tenta empurrar, pisar ou não”). Autonomia utilizada como estratégia organizacional em determinadas situações por práticas democráticas (“conversas amigáveis”).

Ideologicamente na ETI1, o uso da autonomia como estratégia organizacional acessa as zonas de inventividade e de liberdade, criando espaços de ação que rompem com o previsível (TERSSAC, 1999) e possibilitam mudanças do plano de ação organizacional em que se canalizam as forças individuais e coletivas para o desenvolvimento das condições econômicas da empresa e a sua permanência no mercado. Portanto, a autonomia é uma fonte poderosa de eficácia organizacional que atua diretamente sobre o desenvolvimento das competências individuais e coletivas como explicita Everaere (2000).

Em síntese, os resultados da análise da ETI1 especificaram o surgimento da liderança relacional (UHL-BIEN, 2006) com foco no conhecimento que é socialmente construído e

socialmente distribuído como foi observado na categoria ‘ensino-aprendizagem e orientação’ com a valorização do saber-fazer profissional (*expertise* ou *métier*) repassado pelos funcionários mais antigos para os novatos. O conhecer é um processo de relacionamento; é um processo construtivo de significados que torna-se ativamente um processo relacional de criação com base na linguagem. O conhecer existe sempre no processo de fazer e os seus significados são limitados por contextos socioculturais como declaram Hosking (2006) e Uhl-Bien (2006). A liderança relacional pode ocorrer em qualquer direção e em algumas situações pode ocasionar a quebra da distinção entre quem conduz e quem é conduzido devido a um processo de influência mútua (GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000).

Observa-se também a presença do empoderamento das equipes em que a autoridade e a responsabilidade surgem da dinâmica relacional, sem interferência da liderança. A autonomia acontece naturalmente decorrente dos traços da liderança principal, das relações, da situação e do contexto de forma que o poder é distribuído de acordo com a experiência, o conhecimento e as competências dos funcionários. Destaca-se também uma tendência da ETI1 para a prática da liderança como processo de construção social que foca o coletivo, uma vez que o processo relacional se sustenta pelos princípios éticos, pela afetividade, pelas vivências e experiências, pelas competências e pela responsabilidade, porém nesse momento, existem conflitos quanto aos ganhos profissionais em autonomia que envolvem as recompensas salariais e os benefícios sociais que impedem a consolidação deste tipo de liderança. Todos esses argumentos possibilitam afirmar que a ETI1 apresenta horizontalização da hierarquia, práticas de flexibilidade e de empoderamento dos funcionários que dão suporte à autonomia no trabalho.

As categorias que mais se destacaram na análise na ETI2 foram: ‘avaliação e reconhecimento’, ‘comunicação’, ‘construção relacional’, ‘controle’ e ‘ensino-aprendizagem e orientação’ que estão interrelacionadas entre si do seguinte modo: a ETI2 implanta um ‘mix de controle’ por meio da tecnologia que sustenta os jogos de poder explícitos e implícitos (avaliação e reconhecimento) que isolam os indivíduos e as equipes, tendo como consequência a fragilização da identidade psicossocial (comunicação) por intermédio da atuação da liderança autoritária, da qual os indivíduos tentam se defender utilizando a política do silêncio como estratégia de resistência. Porém, o abuso de poder e a dominação das regras são fortes e despersonalizam o indivíduo atacando a sua identidade profissional e social (construção relacional) por intermédio da adoção de políticas contraditórias que garantem a hegemonia da empresa, influenciando no comprometimento ético (controle). A ideologia é repassada por meio de treinamentos que consolidam a manobra do poder (ensino-aprendizagem e orientação). As categorias ‘hierarquia’, ‘participação em equipe’, ‘poder’ e ‘tomada de decisão’ confirmaram os dados revelados pelas cinco categorias surgidas como principais. Um dado relevante é que o controle e a burocracia estão presentes nos resultados da maioria das categorias de análise da ETI2. Em seguida, apresentam-se os dados significativos da análise das cinco categorias principais.

A categoria ‘avaliação e reconhecimento’ demonstrou que existe um ‘mix de controle’ imposto, especificamente pela área de Recursos Humanos e Gestão da qualidade por meio da tecnologia para a avaliação dos resultados e do comportamento do indivíduo de modo estrutural-normativo e simbólico.

Diante disto, os dados da análise indicaram que a gestão da ETI2 ainda segue o taylorismo tradicional que traduz-se como uma estratégia de gestão da organização do trabalho com foco no controle e na disciplina, objetivando restringir a autonomia dos funcionários. A gestão caracteriza-se pela manutenção de uma estrutura burocrática rígida, por regras e procedimentos tecnológicos explícitos, ameaças disciplinares coercitivas explícitas e implícitas, punições, falta de recompensas, restrições e limitações cotidianas.

Salienta-se que os resultados da categoria ‘avaliação e reconhecimento’ estão alinhados com os resultados das categorias ‘comunicação’, ‘hierarquia’, ‘participação em equipe’ e ‘tomada de decisão’ que descortinam as estratégias burocráticas, tais como tecnologia, trabalho em equipe e ‘burocracia produto do serviço’. Veja os fragmentos abaixo.

ETI2: “(...) não é um falando com o outro e sim, um sistema que você vai lá e responde algumas perguntas e pode fazer observações e no final vem uma psicóloga e passa o resultado para você” (G14).

ETI2: “(...) persegue e até demite, então isso acontece bastante, eu que já to aqui há muito tempo (...)” (G11).

Segue a síntese da análise crítica dos fragmentos de G14 e G11: mix de controle (“sistema”). Jogos de poder por controles implícitos e explícitos (“responde algumas perguntas e pode fazer observações”). Taylorismo tradicional na organização do trabalho (“persegue e até demite”).

A categoria ‘comunicação’ desvendou que o controle burocrático por meio da tecnologia isola o funcionário de modo que gera a fragilização da sua identidade psicossocial como indivíduo (“eu não sei hoje o que é que as outras equipes fazem”). A identidade psicossocial caracteriza-se pelo reconhecimento do indivíduo como sujeito psíquico com sua singularidade, com sua história, com sua personalidade, inserido em grupos sociais. Portanto, ela é dotada de elementos de cognição, afeto e ação da pessoa com sua adesão ao grupo. Quando o indivíduo é reconhecido, elimina-se a despersonalização e afasta-se a fantasia da dominação que o impossibilita de se posicionar como ser humano e social. Porém, na ETI2 existe o triunfo de um processo de dessocialização progressivo do indivíduo pela ameaça da perda do emprego (“demissões”) que leva para a doença psíquica ou física, pois ataca os alicerces da identidade, onde evoca-se o sentimento do medo e da exclusão social (DEJOURS, 2006), estimulando o indivíduo a adotar uma postura de resignação, obediência e política do silêncio (ORLANDI, 1993) como estratégia de adaptação às pressões organizacionais para amenizar o sentimento de infortúnio. Veja os fragmentos abaixo.

ETI2: “A comunicação é boa a gente tem um Fala Empresa [citação do nome da empresa], a gente tem um portal da comunicação, então assim a gente tem muitos instrumentos, a gente tem uma intranet com procedimentos, a gente tem várias é, várias de comunicação de informações, e-mail, dentre outras” (G11).

ETI2: “eu não sei hoje o que é que as outras equipes fazem (...)” (G13).

ETI2: “(...) demissões que às vezes acontece a gente não espera ter, principalmente a parte de demissão, qual foi o motivo, tudinho acho que não tem muita transparência não, falta um pouco” (BA1).

ETI2: “(...) nem todo mundo consegue falar assim, aquilo que realmente que tá pensando, então eu tento fazer essas situações mais individuais pra que as pessoas não tenham constrangimentos” (G14).

Segue a síntese da análise crítica dos fragmentos de G11, G13, BA1 e G14: controles burocráticos por meio da tecnologia (“Fala Empresa”, “um portal da comunicação”, “intranet”, “e-mail”). Isolamento físico das equipes que pressupõe a fragilização da identidade psicossocial dos indivíduos (“eu não sei hoje o que é que as outras equipes fazem”, “demissões”, “tudinho acho que não tem muita transparência não, falta um pouco”). Política do silêncio (“nem todo mundo consegue falar assim, aquilo que realmente que tá pensando”, “constrangimentos”).

A categoria ‘construção relacional’ especificou que a atuação das lideranças evidenciam práticas autoritárias e de comportamento antiético e nocivo. Geralmente, as práticas autoritárias envolvem a centralização do poder de tal forma que a determinação das políticas é realizada pelo líder; as técnicas e as etapas das atividades são ditadas pela autoridade que gera incertezas na execução das tarefas em um amplo grau. Os grupos que são liderados por pessoas autoritárias podem ser agressivos ou apáticos, apresentam a dependência dos seus membros que buscam responsabilizar uns aos outros pelo fracasso.

Portanto, as práticas autoritárias atacam eficazmente a identidade profissional do indivíduo, provocando uma tensão de forças que leva ao abuso de poder, de modo que a confiança é percebida como imposição e adestramento. Ressalta-se que a categoria ‘construção relacional’ está amparada pelos dados das categorias ‘controle’, ‘participação em equipe’ e ‘poder’ que evidenciam o abuso de poder e o comprometimento ético das lideranças. Veja os fragmentos abaixo.

ETI2: “ (...) os funcionários nunca confiam 100% numa empresa, principalmente numa empresa privada, porque sabe que qualquer coisa que acontecer, você pode ser demitido (...). Tem o pensamento, tem a cultura do diretor da empresa (...)” (**BA3**).

ETI2: “(...) geralmente quem tá mais tempo termina confiando mais, termina como se diz vestindo a camisa da empresa, mas as pessoas que chegaram recentes, elas ainda estão em fase de adaptação” (**GI1**).

ETI2: “(...) existe sim autoritarismo no poder, até hoje não é claro uma perspectiva de crescimento (...) não é uma coisa clara, por isso uma confiança baixa” (**GI3**).

ETI2: “Certas atitudes como essa [Demissão da colega], balança a confiança na empresa, é aquele negócio foi com ela ontem pode ser com a gente amanhã, (...) eu fiquei assim mais abalada, ela me abalou mais” (**BA1**).

Segue a síntese da análise crítica dos fragmentos de BA3, GI1, GI3 e BA1: organização como estrutura reprodutora de um sistema social de dominação e submissão (“nunca confiam 100%”, “demitido”). Teoria dos traços da liderança (“o pensamento”) e teoria comportamental (“a cultura do diretor da empresa”). A confiança é percebida como imposição, adestramento e alienação (uso da metáfora “vestindo a camisa da empresa”, “adaptação”). Estilo autoritário de liderança (“autoritarismo”). Situação de fragilidade psíquica e social (“balança”, “foi com ela ontem pode ser com a gente amanhã”, “abalada”, “abalou” – reforço do verbo). Autonomia delegada com várias facetas que impede a apropriação do trabalho, despersonaliza o indivíduo e direciona-o ao sofrimento psíquico (“hoje não é claro”). Novo hipermoderno neautoritarismo disfarçado pela necessidade e possibilidade do exercício da autonomia (“perspectiva de crescimento”, “não é uma coisa clara”).

A categoria ‘controle’ apresentou a existência de um clamor simbólico e imaginário pela liberdade, pelo empoderamento e pela apropriação do trabalho, uma vez que a tensão é difícil de se combater. Essa tensão estabelece a invisibilidade, a marginalização, a exclusão, a fragilização da identidade e a banalização da injustiça social, ocasionando o sofrimento físico e psíquico, uma vez que as relações de poder despersonalizam o indivíduo como pessoa confirmando as ideias de Dejours (2006) e de Rosenfield (2011). A tensão força o indivíduo a adotar a política do silêncio como forma de proteção para evitar o desconforto emocional e o ataque a sua identidade. Veja o fragmento abaixo.

ETI2: “(...) os controles vêm por causa da questão da gestão da qualidade, da questão da ISO, das certificações específicas da parte software, então os espaços são desenhados a partir disso. Porém, eu acho que eles são muito burocráticos porquê?

Por que eles não dão brecha pra pessoas que tá trabalhando com esses processos ter autonomia, eles são rígidos a ponto de engessar o trabalho da pessoa, entendeu? [voz baixa] Quando a pessoa vê esse processo ela fica com medo de errar, ela fica com medo do processo, entendeu? Eu vejo muita gente aqui que tem esse medo do processo, porque o processo é muito burocrático, é muito enfadonho entendeu? A pessoa que passa também é muito enfadonha, então quando a pessoa vai vendo assim a pessoa fica, ai! Meu Deus do céu lá vem aquele negócio de processo de novo, entendeu?” (BA5).

Segue a síntese da análise crítica do fragmento de BA5: abuso de poder e dominação por meio das regras (“burocráticos”, “gestão da qualidade”, “certificações”, “*software*”, “desenhados”). Autonomia aprisionada e subjugada pelas regras (“não dão brecha pra pessoas que tá trabalhando com esses processos ter autonomia”). Trabalho como fonte de escravidão e servidão, dominação e submissão (“engessar o trabalho”). Sofrimento psíquico (“medo de errar”, “medo do processo”). Adoção de políticas contraditórias e antiéticas que garante a hegemonia (“o processo é muito burocrático, é muito enfadonho entendeu?”, “A pessoa que passa também é muito enfadonha”). Clamor simbólico e imaginário pela liberdade, pelo empoderamento e pela apropriação do trabalho (“ai! Meu Deus do céu lá vem aquele negócio de processo de novo”).

Nessas condições, a política do silêncio torna-se um indício de sabotagem e resistência praticado pela organização informal, como um grito contra a não alienação do indivíduo, uma vez que na ETI2 existe a aplicação de políticas contraditórias que asseguram a sua hegemonia, nas quais a autonomia está aprisionada e subjugada às regras, cercada por políticas antiéticas, sendo usada como manobra e manipulação do poder como afirmam Everaere (1999a) e Terssac (1999). Para sustentação da política contraditória, a autonomia é concedida e delegada para alguns profissionais, e assim se estrutura a ‘burocracia produto do serviço’ (ZARIFIAN, 2009). Esses dados foram confirmados nos resultados das categorias ‘participação em equipe’ (resistência e sabotagem contra ações antiéticas), ‘poder’ (manipulação e abuso) e ‘tomada de decisão’ (‘burocracia produto do serviço’).

Sendo assim, não é de surpreender que o trabalho em equipe tornou-se uma estratégia dos controles burocráticos, onde as relações de poder que rodeiam a autonomia, despersonalizam o indivíduo, desrespeitam a necessidade do coletivo e rompem com valores de proteção e segurança humana como a sobrevivência por meio do trabalho. Desta forma, a atuação da liderança se dirige para as práticas constrangedoras do movimento de racionalização do trabalho. Esses dados resultam da categoria ‘participação em equipe’.

A categoria ‘ensino-aprendizagem e orientação’ destacou o imaginário enganador quando a organização esforça-se em prender os indivíduos nos seus próprios desejos, na sua onipotência ou na sua carência de amor, de modo que a organização assegura protegê-los da fragmentação de sua identidade social (ENRIQUEZ, 1997). A empresa apresenta-se como uma instituição que nutre os indivíduos material, emocional e socialmente, ocupando os seus espaços psíquicos. É nesse preciso ponto que a ETI2 atua por meio do discurso, adestrando os funcionários nos treinamentos e diversos eventos, e conseqüentemente despedaçando as suas identidades como indivíduos, de modo que ocorre a identificação com os valores da empresa originando um processo de alienação. Veja os fragmentos abaixo.

ETI2: “(...) eles fazem uma lista enorme de cursos que eu deveria fazer (...), aí faz aquela ilusão (...), eu sei que falta verbas pra todo mundo fazer cursos. Mas às vezes, eles falam tanto e não fazem, você tem que ser bom naquilo” (BA3).

ETI2: “(...) a gente não consegue dar realmente ideias, as pessoas até brincam com as ideias, porque eles sabem que as ideias delas não vão ser consideradas” (GI5).

Segue a síntese da análise crítica dos fragmentos de BA3 e GI5: adestramento das pessoas por meio de treinamentos (“eles fazem uma lista enorme de cursos que eu deveria fazer”). Imaginário enganador (“ilusão”, “eles falam tanto e não fazem”). A autonomia é utilizada como uma manobra do poder (“a gente não consegue dar realmente ideias”, “brincam”, “as ideias delas não vão ser consideradas”).

Diante dos resultados elencados da ETI2, as análises das nove categorias não permitiram identificar uma abordagem contemporânea da liderança e da distribuição do poder, pois o trabalho em equipe é usado como um disfarce dos controles burocráticos.

Pode-se inferir que a prática da liderança autoritária na ETI2, faz referência a teoria comportamental que dominou do início ao final dos anos 60, especificamente a teoria do campo social. Esta teoria compreendeu a liderança como um conjunto de comportamentos passíveis de serem aprendidos e não inerentes à personalidade do líder, em que o líder pode atuar em diferentes estilos (autoritário, democrático e *laissez-faire*) (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939). A teoria do campo social sugere que o indivíduo e o seu ambiente criam um campo psicológico; similarmente o grupo e o seu ambiente formam um campo social, de maneira que o comportamento coletivo é determinado, em algum momento, pela situação que envolve o campo. Portanto, cada estilo comportamental possui o seu campo social que pode ser produtivo ou improdutivo, dependendo da situação. Na ETI2, o campo social do autoritarismo gera nos funcionários uma possível apatia e resignação (campo psicológico).

Ressalta-se que na ETI2 pode-se vislumbrar um processo de delegação do liderado dentro de determinados limites, onde o poder é concedido individualmente ou para duplas, característica da teoria neocarismática. Apesar desta observação, não se evidencia esta teoria como base estrutural da ETI2, porque a teoria neocarismática se dirige enfaticamente para o compartilhamento do poder para que os funcionários possam exercer espaços de liderança e de autonomia, além de compactuar com a adoção de elevados valores e princípios éticos que são os pressupostos da liderança transformacional.

Diante do cenário da ETI2, as análises dos dados permitiram afirmar que na prática existe um taylorismo tradicional na organização do trabalho (constrangimentos, políticas contraditórias e antiéticas), a autonomia não se realiza porque a liderança utiliza controles extremamente fortes que não possibilitam o empoderamento do funcionário.

6. CONCLUSÃO

Em resposta ao problema de pesquisa, as relações entre os líderes e os liderados envolvendo a autonomia na ETI1 são conduzidas por um processo ideológico de caráter sagrado, sustentado pela flexibilidade organizacional e pelo autoempoderamento do funcionário em que são valorizados a experiência e o conhecimento dos profissionais ‘mais experientes’ que repassam o seu saber-fazer profissional (*expertise* ou *métier*) para os ‘mais novos’, de modo que se estabelece a identidade social de ambos (aquisição dos papéis sociais relacionados à profissão escolhida que gera o sentimento de valorização). As tarefas de alta complexidade na resolução dos problemas e a alta responsabilidade corroboram para um processo de autoempoderamento, estabelecendo a autometa, a auto-observação e a autodeterminação. Esse processo é sofrido para o profissional, mas é regulado pelas brincadeiras e pela afetividade (CAYGILL, 2000; REYNAUD, 1988). A liderança principal é considerada carismática e autoritária, e combina práticas tradicionais (centralização) com práticas flexíveis. Em geral, todos conduzem suas relações por meio do cumprimento dos prazos, em termos das demandas dos clientes e da criação e operacionalização dos projetos que são controles invisíveis da “burocracia produto do serviço” (ZARIFIAN, 2009).

Na ETI2, as relações são conduzidas por meio de um ‘mix’ de controle adotado pelas áreas de Recursos Humanos e de Gestão da qualidade, nas quais o profissional é adestrado por meio de treinamentos e desqualificado na sua identidade social (processos sociais e

psicológicos), gerando o sofrimento físico e psíquico (DEJOURS, 2006) e a alienação resultante do movimento de racionalização do trabalho (taylorismo tradicional). Existe também um 'mix' na atuação das lideranças, tais como algumas adotam o estilo autoritário, outras adotam o estilo democrático e outras são destituídas de autoridade e de poder, pressupondo a prática da teoria comportamental do campo social de Kurt Lewin (1939). Os funcionários adotam a política do silêncio (ORLANDI, 1993) como uma forma de proteção e utilizam as brincadeiras como um indício de sabotagem contra o poder devido ao estilo autoritário de comprometimento ético que impacta no cumprimento das promessas, gerando a desconfiança. As relações de poder são conflituosas, ambíguas, incertas e contraditórias.

Em síntese, na ETI1, as relações estabelecidas são heterárquicas com um mínimo de hierarquia, envolvendo o diálogo constante de negociação, renegociação e consenso (GRONN, 2000; HOSKING, 2006). É interessante pontuar que se apresenta a liderança carismática (WEBER, 2008) associada ao poder legítimo (cargo e posição) e ao poder de identificação (traços pessoais) referente ao dono (FRENCH; RAVEN, 1965). O portador do carisma é detentor de qualidades excepcionais na percepção dos seguidores (WEBER, 2008). Enfim, constata-se a abordagem relacional da liderança direcionada para a construção do conhecimento (HOSKING, 2006; UHL-BIEN, 2006), onde o poder é distribuído conforme a experiência e as competências dos funcionários, sedimentando o empoderamento (MANZ; SIMS, 1991). A autonomia pertence ao indivíduo independente das pressões do ambiente (FLEIG, 2007). É uma afirmação de liberdade e conserva os princípios éticos combinados com a emocionalidade e a afetividade (CAYGILL, 2000). A autonomia e o controle são faces de um equilíbrio de forças (REYNAUD, 1988) em prol da estratégia organizacional (EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999), por meio de práticas democráticas.

Já na ETI2, as relações se dirigem para o estilo autoritário de comportamentos antiético e nocivo que atacam a identidade social das pessoas. Essas condições não permitem identificar nenhuma abordagem contemporânea da liderança, pois o trabalho em equipe apresenta-se como um disfarce dos controles burocráticos. A autonomia está subjugada às regras, cercada por políticas antiéticas, e é usada como manipulação do poder (EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999), o que gera a política do silêncio como indício de resistência pela organização informal, como um grito contra a não alienação do indivíduo (ORLANDI, 1993).

Conclui-se que a liderança contemporânea é reflexo de um estilo eclético, pulverizado, um universo dialético e cheio de contradições, caracterizado pelas mudanças sociais que envolvem a organização, os líderes e os liderados. A conexão entre liderança e autonomia é permeada por uma gestão de valores flexíveis e ambíguos que garantem a nova modelagem burocrática, a ideologia e a hegemonia nas organizações (FAIRCLOUGH, 2008).

Como contribuição, a pesquisa revelou que a autonomia no trabalho possui um campo de forças que negocia frequentemente com o individual e o coletivo, com a produção das regras próprias e regras produzidas por outros. Cada trabalhador procura ampliar sua margem de liberdade e de negociação com a autoridade formal, conforme interesses individuais. O trabalhador renuncia uma parte da sua liberdade para obter um salário que é mensurado pelas suas qualificações e pelos seus esforços. Na realidade, o trabalhador sabe que a organização depende das suas iniciativas autônomas, da mesma forma que a organização se utiliza de práticas fluidas para a sua manutenção no mercado. Em síntese, dependendo do tipo de organização, da condução e da dinâmica da relação nas práticas da liderança, haverá maior autonomia e em consequência menor controle, ou maior heteronomia e maior controle.

Enfim, sugere-se futuros estudos sobre líderes informais, liderança e o compartilhamento do poder, a saúde física e psíquica em processos de distribuição do poder, resistências, autonomia e a percepção sobre a ética, entre outros. Além disto, pode-se replicar essa pesquisa em empresas dos segmentos industrial e público, utilizando também os métodos quantitativos, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, p. 544-559, Dec. 2008.
- CAYGILL, H. **Dicionário Kant**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- EVERAERE, C. **Autonomie et collectifs de travail**. Lyon: Editions de l'Anact, 1999a.
- _____. Les effets pervers de la flexibilité quantitative. **Revue Française de Gestion**, n. 124, juin/juil./août 1999b.
- _____. La compétence: un compromis multidimensionnel fragile. **Gestion** 2000, n. 4, juil./août 2000.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Tradução de Izabel Magalhães. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2008.
- FLEIG, M. Autonomia na pós-modernidade: um delírio? **Cadernos IHU Ideias**, 2007.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. Les bases du pouvoir social. **Psychologie sociale - textes fondamentaux, anglais et américains**, p. 359-377, 1965.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership-making. **Journal of Management Systems**, v. 3, n. 3, p. 25-39, 1991.
- GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. **Educational Management and Administration**, Sage, v. 28, p. 317-338, 2000.
- HOSKING, D.M. 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.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. JR. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 19, p. 18-35, 1991.
- ORLANDI, E. P. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**. 2. ed. Campinas: Edunicamp, 1993.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- REYNAUD, J-D. Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. **Revue française de sociologie**, v. 29, n. 1, p. 5-18, 1988.
- ROSENFELD, C. L. Autonomia e trabalho informacional: o teletabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n.1, p. 207-233, 2011.
- SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. Investigating school leadership practice. A distributed perspective. **Education Researcher**, p. 23-28, Apr. 2001.
- TERSSAC, G. de. **Autonomie dans le travail**. Paris: Presses Universitaires de France, 1999.
- UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social process of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006.
- UHL-BIEN, M.; GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. A. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. In: FERRIS, G.R. (Ed.). **Research in personnel and human resource management**, v. 18, JAI Press, Greenwich, CT, p. 137-185, 2000.
- WEBER, M. **Os três tipos puros de dominação legítima**. Tradução de Gabriel Cohen. Rio de Janeiro: Guedes Multimídia, 2008.
- ZARIFIAN, P. **Le travail et la compétence: entre puissance et contrôle**. France: Presses Universitaires de France (PUF), 2009.