



University of
Texas Libraries

REDIB
Red Iberoamericana
de Investigación y Conocimiento Científico



e-revist@s



Faculdade Santo Agostinho
revista fsa

www4.fsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 1, art. 15, p. 259-281, jan./fev. 2018

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2018.15.1.15>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Liderança Informal e seu Impacto Gerencial e Estrutural

Informal Leadership and its Impact Management and Structural

Rafaella Cristina Campos

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras

Professora da Faculdade Presbiteriana Gammon

E-mail: rafaella_ccampos@hotmail.com

Marcela Barbosa Faria

Mestra em Administração pela Universidade Federal de Lavras

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras

E-mail: marcela.faria@dcs.ufla.br

Tayriane Mayre Silva

Graduação em Administração pela Faculdade Presbiteriana Gammon

E-mail: tayriane@live.com

Marcelo Antônio Lopes

Graduação em Psicologia pela UNIFENAS

E-mail: lopes.marceloantonio@gmail.com

Mônica Carvalho Alves Cappelle

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

Professora pela Universidade federal de Lavras

E-mail: edmo@dae.ufla.br.

Endereço: Rafaella Cristina Campos

Rua Interact Clube, número 136, bairro Jardim Europa.
Lavras/MG. CEP 37200-000.

Endereço: Marcela Faria

Universidade Federal de Lavras, Pró Reitoria de Gestão
de Pessoas.

Campus Universitário. 37200-000 - Lavras, MG - Brasil

Endereço: Tayriane Mayre Silva

Praça Doutor Augusto Silva, 616 - Centro, Lavras - MG,
37200-000.

Endereço: Marcelo Antônio Lopes

Rua Nicolau Cherem, apartamento 101. Bairro Centro.
Lavras/MG. CEP37200-000.

Endereço: Mônica Carvalho Alves Cappelle

Universidade Federal de Lavras, Departamento de
Administração e Economia. Campus Universitário.
37200-000 - Lavras, MG - Brasil

Editor Científico: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 30/09/2017. Última versão recebida em 20/10/2017. Aprovado em 21/10/2017.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Objetiva-se neste artigo compreender o impacto da liderança informal nos processos gerenciais e estruturais da organização. A base metodológica é qualitativa, com estudo de caso; a coletas de dados ocorrem com questionários abertos respondidos por 14 (quatorze) gerentes e analisados com base na técnica de análise de conteúdo. O impacto gerencial está presente em três aspectos: a importância no ferramental sobre os relacionamentos interpessoais do trabalho gerencial, ruído de comunicação entre setores e constante ausência da sede física dos fundadores da empresa. O impacto estrutural caracteriza-se por dois aspectos dicotômicos: a autonomia, que gera necessidade de dominação e, ao mesmo tempo, gera liderança informal escapando da estrutura formal organizacional. Conclui-se que todos os impactos estão ligados à cultura da empresa que não só permite a manifestação de uma relação danosa, como também a mantém mesmo que não intencional.

Palavras-Chave: Poder. Liderança, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This work aimed to understand the impact of the informal leadership on the management process and on the organizational structure. The methodology is qualitative with study case, the data collection happened with an open questionnaire that was responded for 14 (fourteen) managers and analyzed by the contain analysis technic. The management impact is present in three aspects: the importance of tools over the importance of human relations on the management work, communication noise between sectors and people, and the absence of the founders in the company on a daily bases. The structure impact happens in two moments that are against each other: the autonomy creates the need of domination and at the same time the need of fast resolutions, there for the manifestation of informal leadership is so problematic. It is concluded that management and structure impacts are harmful for the organization but co-existent on its culture, so it is self-generated.

Key Words: Power. Leadership. Organizational Culture.

1 INTRODUÇÃO

Compreende-se como organização/empresa toda forma de produção orientada por linha contínua no surgimento dos processos, visando o lucro dos seus patronos/fundadores da mesma, estabelecendo um relacionamento no contexto sócio histórico cultural onde está a sede física, implementando sua representatividade e crenças de forma simbiótica na mesma.

As organizações, tais como são atualmente, formalizaram suas estruturas logo após a Revolução Industrial em 1800. Assim, ao estabelecer dentro do regime capitalista uma conduta interna regida por hierarquias (cargos) e direcionamento de responsabilidade nos processos, não só há melhor supervisão visando lucratividade, mas também, há o surgimento de relações interpessoais veladas, que vão além das características individuais, dos cargos e relacionais à produção.

Vê-se que, independentemente da estrutura organizacional ou da organização, as formas de poder e liderança estão sempre presentes, transitando e permeando todas as relações interpessoais da organização, sendo explícitos e/ou implícitos, surgindo por atribuição da organização ou por autonomia nas relações cotidianas.

Destaca-se que as relações de poder e liderança, apesar de caminharem juntas na compreensão das estruturas organizacionais, são conceitos distintos. O poder está ligado às relações de dominação estabelecidas por tentativa de controle e padronização dos processos mediante visão centralizada e, algumas vezes, centralizadora, é necessário seu estabelecimento através de orientação hierárquica. Já a liderança é uma atribuição espontânea das relações coletivas e sociais, que é exercida a partir da cultura de poder no contexto local, mas atribuída por empoderamento individual com reforço social, e não depende diretamente do exercício do poder atribuído na estrutura organizacional, ou seja, pode ser manifesto sem orientação hierárquica (CLEGG; COURPASSON, 2007).

Poder é atribuído de acordo com a estrutura organizacional, e a liderança se manifesta nas relações interpessoais, mas devem ser coesos para que as metas organizacionais sejam alcançadas. Há necessidade de equilíbrio entre estes fenômenos. Se as estruturas visam controlar e traçar padrões, as relações são transitórias e instáveis, então é dependente do estilo gerencial fazer com que, tanto poder quanto liderança caminhem num mesmo sentido, garantindo a sobrevivência dos processos e relações da organização. Mas, lembrando que todos os processos organizacionais, mesmo os que são regidos pelas estruturas, são dependentes das relações entre os funcionários. A liderança irá se manifestar de forma autônoma, mesmo que a designação organizacional hierárquica proponha de antemão outros

arranjos formais.

Tendo em vista o contexto de uma estrutura organizacional familiar, vê-se que as definições hierárquicas são pré-determinadas, muitas vezes, por razões além da capacitação profissional, das relações gerenciais e de preservação dos processos. Desta forma, a manifestação da liderança informal é vigente e notória, mas nem sempre benéfica. Todo tipo de evento que escapa da estrutura organizacional e que interfere diretamente nos processos gerenciais e produtivos, pode ocasionar dificuldades na construção e manutenção das relações interpessoais e simbólicas que regem a organização.

Quando se tem em vista as dinâmicas de pequenos grupos de pessoas, nota-se que as estruturas informais surgem para solucionar demandas cotidianas da organização, que em seus processos formais, não os são. Mas, ao mesmo tempo em que são solucionadas as questões cotidianas, em longo prazo, percebe-se que a liderança informal causa atribulações nas estruturas organizacionais que colocam em detrimento a cultura familiar, que tem atribuições hierárquicas bem definidas, e os processos gerenciais e produtivos que são mantidos pelos funcionários e estabelecidos de forma intrínseca às relações autônomas.

Tendo em vista que a manifestação da liderança informal é autônoma e espontânea no contexto das empresas, no caso deste artigo, destaca-se o contexto das organizações familiares, pergunta-se: qual é o momento da organização e/ou de suas relações interpessoais que fazem com que a liderança informal ocorra?

O objetivo principal deste artigo é compreender o impacto da manifestação da liderança informal nos processos gerenciais e estruturais da organização.

Os objetivos específicos são definidos em dois, sendo eles: primeiro, identificar os fatores das relações interpessoais que permitem a liderança informal; e, segundo, averiguar os fatores estruturais da organização que permitem a liderança informal.

Justifica-se a execução desta pesquisa a partir da sua contribuição teórica e prática, que visa à discussão entre o alinhamento das estruturas formais da organização em detrimento da espontaneidade das relações interpessoais.

Para responder aos objetivos da pesquisa, este artigo foi estruturado em cinco sessões, sendo elas: primeiro, a introdução que visa contextualização temática; logo após segue o referencial teórico subdividido em duas partes, sendo que a primeira referente às manifestações de poder e liderança, e a segunda referente às dinâmicas de pequenos grupos em organizações. A terceira sessão trata da descrição metodológica que guiou a execução empírica do trabalho, seguida das análises e discussões, finalizando na conclusão.

2. REVISÃO E DISCUSSÃO LITERÁRIA

2.1 Poder e liderança no contexto organizacional: discussões, manifestações e previsões

As relações de poder estão diretamente associadas ao desenvolvimento econômico da sociedade. Como a economia está em constante transformação, observa-se que o poder também vem se alterando ao longo do tempo. As formas de desenvolvimento e gerência econômicas de um determinado período, arraigado pela construção sócio histórica local e global, cria e consolida as técnicas que geram o domínio dos homens sobre a natureza e sobre si mesmos (CLEGG; COURPASSON, 2007).

“O poder não é somente no sentido de exercício mecânico da força aplicada a um povo por governantes para alcançar interesses próprios, mas o poder é o resultado do povo, é transmitido por fins libertários, igualitários e racionalistas, para que se torne exercício de vontade do próprio povo” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 40).

Percebe-se pela construção histórica das fases da economia, que o estudo das relações e manifestações de poder está ligado às formas de governança (econômica e política) estabelecida pela sociedade através de sua conduta em pequenos e grandes grupos de pessoas e na consistência de suas organizações industriais e produtivas. Apesar de cada período histórico e de cada sociedade se organizar de uma forma distinta, o que faz intrigante os estudos sobre poder é sua máxima: a busca pelo controle e vigília do processo, onde poucos controlam e muitos produzem (GRISCI, 2008).

As estratégias de compreensão e exercício do poder que, inicialmente destacavam-se nas relações geopolíticas (capitalismo, comunismo, socialismo e suas variáveis) são adaptadas ao contexto estrategista das organizações industriais, buscando compreender as dinâmicas internas da empresa, o seu posicionamento competitivo e colaborativo com o ambiente empresarial e estruturação de técnicas e táticas de permanência no mercado e melhoria dos processos (AILON, 2001).

As organizações estão inseridas em campos sociais, e por isso, reproduzem sua dinâmica, ou seja, suas relações de força, suas desigualdades sociais, as disputas por capital, entre outros. Nesse sentido, as relações de poder e dominação exercidas dentro das organizações podem confirmar as estruturas de dominação e poder exercidas na sociedade (ROSA; BRITO, 2009).

No contexto e ambiente organizacional, o exercício das relações de poder é determinado pela dinâmica entre o poder imposto, que é determinado pela estruturação hierárquica; o poder social, que é o que está atrelado ao conceito de liderança, podendo ser consentido ou espontâneo nas relações humanas; e o poder velado, que é pertencente aos colaboradores que usam de seu cargo de baixa expressividade hierárquica, mas de alta relativização das relações internas e/ou externas (FARIA; MENEGHETTI, 2010).

“O poder nas organizações passa não só pelos aspectos de controle e persuasão das estruturas organizacionais, mas também pelas relações humanas que são regidas pela cultura organizacional em detrimento das relações pessoais e sociais fora do contexto da empresa. É necessário destacar que nas organizações atuais, onde é importante o movimento de inovação e produtividade, o poder vai além de controle, é também, dinâmico, ou seja, o poder se manifesta na troca relacional entre os gestores e fundadores de uma organização e seus colaboradores, criando uma consciência coletiva que vai determinar as relações de poder e liderança.” (THIRY-CHERQUERS, 2006, p.32).

Tendo em vista que as relações de poder no contexto organizacional se tornam simbióticas e dinâmicas, na atualidade, o poder assume uma nova perspectiva, a do poder rizomático. O conceito de dominação e controle unilateral e autoritário continua presente, mas não prevalece nas relações explícitas. A coerção, controle e dominação se tornam veladas nas relações internas e na representatividade da empresa em seu contexto sócio histórico cultural. Nesta perspectiva, as relações de poder são presentes na representação hierárquica, ideologia e prevalência da empresa na sociedade na qual está inserida, demonstrando seu poderio de formas mais sutis e nem por isso menos agressiva (GRISCI, 2008).

E é neste ambiente de relações veladas e de uma governança que não necessariamente é coesa entre discurso e tática que os colaboradores de hoje estão imersos. Nota-se que as relações sociais, por vezes, entram em atrito com as relações hierárquicas, impelindo os colaboradores a encontrarem soluções de conduta e processos de forma autônoma e velada, uma vez que há incentivo à iniciativa, mas inibição pela hierarquia que controla os processos. Desta forma não só as relações de poder são dissolvidas espontaneamente nas relações humanas dentro da organização, mas também as representações hierárquicas. É neste contexto que surge a liderança informal.

Liderança pode ser compreendida como o papel desenvolvido por um colaborador com o intuito de alinhar as práticas de processos e cultura organizacional e os interesses pessoais dos colaboradores que lhe são conferidos a supervisão. É atribuído inicialmente por condições hierárquicas de cargo e designação estratégica, mas sua eficiência e eficácia estão mais ligadas ao empoderamento individual do que à designação organizacional (EVERETT, 2002).

É na busca desta reafirmação que se dá o empoderamento, que consiste na aglutinação de valores do poder simbólico determinado pela autonomia e pela posição de dominador simultânea num mesmo indivíduo. Por exemplo, numa organização, um cargo de alta gerência detém poder formal, mas somente a partir do momento que o ocupante deste cargo se empodera, ou seja, adere às funções de dominação, controle e autonomia na tomada de decisão, é que se pode dizer que há legitimamente um processo de empoderamento estabelecido (EMIRBAYER; JOHNSON, 2008).

Visando à manifestação do fenômeno de empoderamento, que é necessário para que os processos gerenciais e estruturais sejam direcionados de acordo com os interesses da empresa e das capacidades dos colaboradores, se não há empoderamento pela determinação do cargo, é vital que outro o faça para que as rotinas da organização sejam mantidas em prol do alcance de lucro e reconhecimento. Então, se pela liderança formalizada pelo cargo não há empoderamento, é inevitável que haja pela liderança informal. Mesmo que seja compelido tal evento pelas dinâmicas de poder dentro da organização, a liderança informal, escapando da estrutura organizacional. Ou seja, a liderança informal, uma vez manifesta, é a comprovação de que, por mais que haja esquemas de controle e dominação, algo sempre escapa à estrutura organizacional, e até que ponto esta adaptação será de fato benéfica para as relações humanas e estruturais da organização se ela é então um fenômeno que além de velado é intangível.

Percebe-se, então, que as novas relações de poder são baseadas no conhecimento tácito espelhado no formal. Nesse cenário, o colaborador por vezes é ativo no processo de produção e as formas de dominação o levam ao autocontrole e a uma servidão voluntária. O controle é associado à sedução e mobilidade (GRISCI, 2008).

“Essa nova forma de controle potencializa a invisibilidade do poder que se dilui com fronteiras tênues e com redes flexíveis, despertando uma sensação de aparente liberdade, como se o corpo, o ritmo e o desejo não mais se submetessem a uma modulação contínua, a uma permanente moldagem de si.” (GRISCI, 2008, p.6).

Portanto, essas formas de dominação são mais subjetivas e exercem influência nas relações humanas. As dinâmicas de poder são substituídas de relações de força para uma relação simbólica, e dessa forma legitimando-se. Essa relação simbólica impõe uma visão de mundo dominante aos dominados, de modo que essas significações, sem nenhuma contestação, são entendidas como naturais e legítimas e são absorvidas imediatamente na mente desses indivíduos (ROSA; BRITO, 2009).

É importante ressaltar que a evolução das formas de dominação de natureza física para a psíquica não exclui as formas de violência. O poder de destruição, muitas vezes, persiste e potencializa-se, já que está centrado no conhecimento, nas técnicas de gestão, nos mecanismos de controle psicológico. O futuro do poder está relacionado com as influências das esferas pública e privada de ação sobre uma grande variedade de circuitos políticos, incluindo discursos, formas organizacionais, regimes políticos, formas de fragmentação e coesão de elites, bem como a natureza dos esforços políticos desempenhados pelos futuros líderes. Todos são agora orientados para uma necessidade legítima de aumentar o controle e o poder e restringir o acesso por causa dos riscos gerais e reais os quais as organizações estão submetidas, principalmente devido às condições econômicas e causas terroristas (FARIA; MENEGHETTI, 2010).

Tendo em vista as formas de manifestação dos fenômenos de poder e liderança, destaca-se atenção especial para o estudo destes eventos nas dinâmicas de pequenos grupos, onde há intensidade relacional e psíquica mais forte e estável.

2.2 Comportamento organizacional nas dinâmicas de pequenos grupos sociais

Há necessidade eminente do ser humano de se organizar em grupos sociais e econômicos para garantir a produtividade da sociedade em geral e a constância da hierarquização popular. Sendo assim, as cadeias produtivas, inicialmente envoltas por parâmetros inter-relacionais e pessoais, se tornaram sólidas, evidenciando o caráter capitalista que visa produtividade máxima e ao desperdício mínimo.

O paradigma das organizações empresariais e produtivas começou com preceitos que agregavam valores exclusivamente mecanicistas, ou seja, a máquina, o produto, era visado e cuidado pelo patrimônio, mas os funcionários eram apenas válvulas descartáveis que, por consequência de sua realidade histórica e social, davam mão-de-obra à indústria, esperando sempre o mínimo em retorno e a gestão esperando o máximo de lucro. Inverte-se esta situação nos dias atuais, a partir dos anos 90, quando a qualidade de vida no trabalho passou a ser regra e não exceção para os funcionários. Portanto, a estruturação em pequenos grupos sociais dentro da empresa se tornou não só um padrão de hierarquização, mas também, um recurso de garantia de processo e controle das relações humanas (BERGAMINI, 2009).

Para garantir melhor produtividade nas tarefas e controle na produtividade, todas as organizações são divididas em setores específicos, direcionando pessoas com conduta pessoal e profissional distinta para conviver juntas durante o maior período do dia. Desta forma, uma

pequena sociedade se forma com características exclusivas, onde cada integrante deste grupo exerce papéis específicos que garantem a dinâmica do mesmo. Papéis estes que vão além dos designados pela organização e pela representatividade hierárquica.

A convivência organizacional em grupos é determinada com base em três evidências, sendo elas: primeiro, o compartilhamento de informações e condutas; segundo, maior incidência de discussões para tomadas de decisões; e terceiro, a necessidade implícita de entrosamento torna o ambiente e as pessoas menos isoladas (BERGAMINI, 2009).

“As pessoas tendenciosamente se organizam em grupos para garantir a sua sobrevivência no ambiente em que estão imersas, uma vez que a organização empresarial é um contexto imprevisível, os funcionários se adaptam de forma imediata à convivência com o outro, mesmo que esta seja punitiva.” (NARDI e YATES, 2005, p.96).

Os grupos sociais não são necessariamente formados dentro de um setor recluso, ou seja, não necessariamente pela formação de trabalhadores numa área específica, mas há também a regência de fatores de comportamento similares nos funcionários que os agrupam, mesmo que o contato não seja constante. Uma vez formados estes grupos há o estabelecimento de papéis, que não são designados ou assumidos aleatoriamente, mas sim, preenchidos por pessoas que se comportam de forma explícita e/ou implícita ao desejo grupal (FIORELLI, 2007).

Ou seja, as dinâmicas de pequenos grupos sociais dentro da organização são organizadas pela distribuição nos setores e também pela afiliação individual, que pode rearranjar tanto a estruturação formal do setor, quanto informalmente arranjar novos grupos independentes do setor. Sendo assim, as interações entre os pequenos grupos são consistentes em: setor com setor, setor com grupo autônomo, e grupo autônomo com outro grupo autônomo. Em suma, as relações estabelecidas são mais amplas e complexas, garantindo a forma intangível da profundidade e extensão real destas dinâmicas.

Os papéis não são designados, mas sim “vestidos” pelo próprio indivíduo que se posiciona de acordo com o seu repertório comportamental válido para a dinâmica do grupo. Dificilmente um papel é exercido por mais de um indivíduo, mas quando este evento ocorre, logo é sanado a partir da recolocação do grupo perante o indivíduo obrigando-o, implicitamente a mudar de atitude e, portanto, de papel, garantindo, assim, o bem estar do grupo (FIORELLI, 2007).

Com esta formação ampla das relações e dinâmicas de grupo, é notório que o controle e exercício do poder é evidente nos processos, mas dificilmente tangível às relações. Ora, se os

processos são realizados por pessoas e estas regidas por suas relações dentro da organização. Em cerne, pode-se dizer que mesmo que, haja controle e dominação pelas regências do poder e da liderança, a autonomia e amplitude das estruturas coletivas faz com que a força desta dominação seja amortecida (EMIRBAYER; JOHNSON, 2008).

Os papéis dentro de um pequeno grupo são estereotipados, ou seja, são em sua maioria recorrentes em grupos formados diferentemente, mas nem por isso sua dinâmica é diferente. A dinâmica de trabalho indefere do cargo e do setor ocupado. Além disso, a estruturação de pequenos grupos forma uma gestão peculiar na execução de tarefas, ao invés da gestão sênior se preocupar com a atividade diária de cada funcionário, o pequeno grupo (setor) se dinamiza numa meta específica orientada e executada por eles próprios, havendo assim garantia de autonomia de trabalho e garantia de responsabilização em menor escala e, portanto, mais eficiente do grupo (MOUTINHO, 2003).

Conclui-se parcialmente na discussão literária que a manifestação de poder é co-dependente das estruturas organizacionais, e que, apesar de assumir características rizomáticas, ou seja, manifesto a partir das acomodações coletivas e individuais em detrimento das exigências organizacionais, não é possível afirmar que sua regência seja descaracterizada de autoritarismo, coerção, dominação e punição. Em contrapartida, é necessário destacar que as características de dominação e controle, que são próprias do exercício do poder, são necessárias para segmentar a produção e garantir resultados, ou seja, o poder, mesmo que numa visão controladora, é necessário para a sobrevivência mercadológica e competitiva da organização. Nota-se também que, mesmo buscando controle, as dinâmicas de pequenos grupos têm movimentações autônomas que escapam da estrutura formal organizacional, demonstrando que, mesmo com poder, a liderança é outorgada pelo empoderamento e não pela imposição.

Após a discussão e análise de conteúdo literário vê-se a necessidade de construir o estudo empírico. Seguem abaixo as determinações metodológicas que guiaram a execução deste artigo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo principal deste artigo é compreender o impacto da manifestação da liderança informal nos processos gerenciais e estruturais da organização. Para tanto, se opta-se pela metodologia de pesquisa qualitativa, que visa à compreensão do fenômeno estudado de acordo com a sua caracterização e não pela sua estratificação, ou seja, é uma compreensão

descritiva, discursiva e discutida dos fatos, sem necessidade de abrangência estatística ou amostral (MINAYO, 2004).

Para a compreensão do fenômeno dentro da perspectiva qualitativa selecionou-se o método de estudo de caso, que visa à averiguação focal de um fenômeno que é inicialmente considerado abrangente, ou seja, tangencial a outras realidades. A partir deste método, pode-se permitir replicação e ampliação para pesquisas futuras a partir da atual (MINAYO, 2004).

Para responder aos objetivos desta pesquisa, caracterizando-a como estudo de caso, foi selecionada uma empresa familiar do segmento de metalurgia e siderurgia, localizada no sul do estado de Minas Gerais – Brasil.

Os respondentes voluntários da pesquisa são 14 (quatorze) funcionários no setor de produção e/ou administrativo em cargo de gerência. Todos responderam a entrevista estruturada e assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (T.C.L.E.), garantindo sigilo de identidade e preservação dos dados captados. Destes 14(quatorze) respondentes tem-se caracterizados: 12 (doze) do gênero masculino e dois do gênero feminino. Opta-se pelos colaboradores em cargos de gerência, para que seja possível verificar se há exercício da liderança formal pelos menos, e se não, como se dá a liderança informal na perspectiva de quem, de acordo com a hierarquia, deveria liderar.

Para coleta de dados opta-se pelo questionário aberto, contendo 20 (vinte) questões sendo estas focadas em responder aos objetivos da pesquisa. Os questionários foram aplicados coletivamente, de acordo com a disponibilidade da empresa, mas sem comunicação entre os respondentes.

Para analisar os dados coletados, utiliza-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em explorar as unidades de registro, verificando a função e a hipótese levantadas pelo respondente do material metodológico, a fim de solucionar o problema proposto pelo pesquisador. Para tanto, é necessário realizar categorização dos dados que consiste em: primeiro, tabular os dados coletados; segundo, encontrar um nível de compatibilidade entre os significantes e significados dos respondentes; terceiro, agrupar as respostas em grupos de categoria (MINAYO, 2004).

Com base na descrição metodológica, segue uma tabela que ilustra a compatibilidade entre os objetivos específicos do trabalho e suas respectivas categorias de análise de dados.

TABELA 1 – categorias de análise de dados referente aos objetivos específicos pré-determinados.

Objetivos Específicos	Categorias de Análise de Dados
1. Identificar os fatores das relações interpessoais que permitem a liderança informal.	1. Espontânea e Instável: A Liderança Informal Presente entre Gerentes e Funcionários
2. Averiguar os fatores estruturais da organização que permitem a liderança informal.	2. Formalidade Dominadora e não Dominada: A Busca pelo Controle nas Estruturas Organizacionais

FONTE: Dados da Pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 A manifestação da liderança informal

Anterior à análise e discussão dos dados é necessário destacar que a escrita deste artigo se dá com base numa consultoria em recursos humanos prestada à empresa referida na metodologia da pesquisa. A contratação da consultoria aconteceu para desvendar o motivo que levava à alta rotatividade (*turn over*) dos colaboradores da referida organização que origina este artigo. Após a aplicação do questionário, que é o material de coleta de dados desta pesquisa, verificou-se elementos que corroboram com a tese de manifestação de liderança informal no corpo de funcionários da empresa.

Seguem as análises que designam esta conclusão.

4.2 Espontânea e instável: a liderança informal presente entre gerentes e funcionários.

Objetiva-se neste primeiro item das análises dos dados, identificar os fatores das relações interpessoais que permitem a liderança informal. Para tanto, o questionário, tendo seu roteiro estruturado para responder aos objetivos da pesquisa, abordou os seguintes temas para tal investigação: as dinâmicas e representações gerenciais da conduta na produção e com o trabalho; e a dinâmica e representação das relações humanas dentro da organização (gerência, fundadores e colaboradores).

Foi questionado aos respondentes “Qual(is) é(são) o(s) recurso(s) primordial(is) para a execução cotidiana de seu trabalho como gerente?”. Ao analisar as respostas constata-se que

dos 14 (quatorze) gerentes, 11 (onze) destacam que os recursos materiais são primordiais para a execução do trabalho e três destacaram que o bom relacionamento é o recurso primordial (aqui aceitou-se variações como: “comunicação” e “estilo de gerência”). Percebe-se uma correlação entre o tempo de contribuição à referida empresa e às respostas compiladas acima. Todos os três gerentes que optam por relacionamento, estão na empresa há 1 ano ou menos, já os demais e maioria que destacam os recursos materiais como primordiais para o trabalho cotidiano estão todos há 8 anos ou mais na empresa.

“Precisa tratar bem as pessoas, sempre bem, comunicar, brincar com quem sabe brincar. Mais na base da amizade. Os operadores não compreendem comandos com autoridade, deve-se ter carinho e cuidado ao comunicar com eles.” (Gerente 1).

“No meu caso de líder, primeiro tem a comunicação, falar do erro, às vezes até eu mesmo tenho que pôr a mão na massa. Na maioria das vezes estou atuando, junto, é a maneira que eu tenho de ter o pessoal do meu lado. Se os funcionários virem que não estou atuando junto com eles, eu os terei contra mim.”(Gerente 7).

Nota-se, pelos relatos, que ambos são gerentes da área operacional e, teoricamente, prevê-se uma ligação maior com o maquinário do que com as relações humanas; também é evidenciado que tal expectativa é errônea. Há, com o tempo de permanência na mesma atividade e na mesma empresa, um amortecimento visual, que significa acomodar-se com a realidade sem tentativa de alterá-la por reforço de fracassos passados (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

Com base nesses relatos podemos inferir que, uma vez gerentes, pensa-se que deveriam ter maior habilidade e sensibilidade aos fatores de recursos humanos que propiciam a execução de sua função com produtividade e qualidade. Isso se deve ao fato de os líderes comandarem uma equipe com objetivos, metas e anseios pessoais distintos. Desta forma os líderes deveriam ter mais sensibilidade à variável relacionamento interpessoal, porque é a partir dela que, invariavelmente, vai se sustentar toda e qualquer relação do trabalho que eles irão executar.

A competência técnica é replicável, é ensinável e reproduzível, não é necessário cargo específico que permita sua execução e controle. Já o aprendizado em guiar e estabelecer as relações humanas é específico do cargo gerencial e de liderança. Se há domínio das relações humanas no sentido de destreza para lidar com elas, há então uma liderança formal bem sucedida (TAVARES, 1996).

“O sistema funciona bem, dependendo muito dele para tudo que faço.” (Gerente 4).

“Chaves, paquímetro, micrômetro, retífica.” (Gerente 8). “Preciso dos instrumentos de medição, paquímetro, relógio comparador, traçador de altura, frisadora, torno mecânico, plaina, retífica plana e cilíndrica, o tratamento térmico e as habilidades manuais e conhecimentos que a gente adquiriu.” (Gerente 10).

Estes últimos relatos mostram que não há predominância no desenvolvimento do relacionamento interpessoal para fazer com que a função seja exercida com sucesso, mas sim há uma grande percepção do conteúdo material para as atividades. Isso mostra que os líderes de setor, em sua grande maioria, não têm sensibilidade aguçada para perceber que o seu trabalho não é só afetar a equipe que gerencia, mas também, senão principalmente, ser parte desta própria equipe, para que a integralidade do setor e, portanto, da empresa flua com maior perspicácia.

Ressalta-se, novamente, que o tempo na função e na empresa não são relevantes para um maior aproveitamento dos relacionamentos interpessoais, uma vez que os três gerentes listados que designaram maior importância ao investimento afetivo do que material no trabalho estão na empresa há um ano; em contrapartida, os demais que valorizam a importância dos recursos materiais para a execução de suas atividades, estão na empresa, em média, por oito anos.

Um fator primordial na capacidade gerencial de uma liderança formal é a comunicação eficiente e eficaz, que acontece se, e somente se, os líderes compreendem as necessidades da organização e sabem transferir esta informação para os colaboradores e coordenar seus esforços, além de dominar os contratempos e divergência naturais de um processo (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

A percepção na participação e importância da interatividade humana na empresa é um dos fatores que pode contribuir para a presença e/ou prevalência do evento de liderança informal. Isto porque os responsáveis por gerenciar os setores, não percebendo como principal necessidade da execução de sua função o relacionamento interpessoal, fragiliza a ponte na cadeia de produção que deve ser estabelecida de forma ascendente para o gerente geral, e descendente para a equipe que é gerida por cada líder; desta forma todo e qualquer evento que proceda do ajuste e controle dos recursos humanos vão ser dominados por outros indivíduos que prezam e tenham sensibilidade para o relacionamento interpessoal, daí surgindo a liderança informal.

Destaca-se, então, que a prevalência da importância do conteúdo técnico sobreposta ao relacionamento interpessoal fragiliza as relações permeáveis pela gerência e papel de liderança, possibilitando, assim, o surgimento e exercício de liderança informal (ROSA; BRITO, 2009).

Levando em conta ainda o papel da comunicação na eficiência e eficácia da gerência, quando assim questionados aos gerentes “A quem recorre quando necessita de apoio técnico e/ou pessoal?”, fator este primordial para avaliar a cadeia de responsabilidade nos processos e autonomia na resolução de conflitos e crises, 12 (doze) gerentes disseram que não recorrem a ninguém, por motivos que vão desde a ausência dos fundadores na sede da empresa (o que de acordo com os respondentes faz parte da rotina) até à atribuição da cultura organizacional de que tudo deve ser resolvido de forma imediata e sem integração de funcionários e/ou setores adjacentes ao que busca gerenciar a dada situação.

“O certo é procurar a minha ‘chefe’ direta, mas ela nunca está aqui então o jeito é fazer tudo sozinho mesmo, depois do ‘pepino’ eu conto pra ela o que aconteceu e a gente verifica qual vai ser o procedimento se o problema acontecer de novo.” (Gerente 1).

“Geralmente dos companheiros do serviço mesmo. Tem uma dúvida a gente resolve. Ferramenteiros, às vezes é com o líder, mas na maioria é com os colaboradores mesmo, que estão a mais tempo que nós.” (Gerente 9).

“Geralmente o meu contato é o supervisor administrativo e financeiro. Mas ajuda mesmo se for preciso eu não peço, pesquiso.” (Gerente 4).

Nestes relatos, é possível perceber que a dinâmica entre os responsáveis por setor, a tomada de decisão que afeta a equipe que coordena e o acesso ao supervisor geral da empresa são incoerentes, no sentido de que o trabalho real, o que é na verdade executado, é diferente do trabalho planejado, que é o previsto pelo sistema de poder formal. Isto mostra que os próprios funcionários não percebem ou não reconhecem que precisam optar por outras estratégias para conseguir lidar com um poder centralizador que, ao mesmo tempo, demanda unificação da tomada de decisão e não está presente no momento delas. Pode-se detectar, neste momento da análise, dois fatores que propiciam o surgimento da liderança informal: a falta da presença efetiva do poder centralizador e a quebra das pontes de comunicação entre os responsáveis pelos setores e o analista geral.

Com a dissolução do poder, cada um, em seu setor, conhecendo as práticas cotidianas de seu trabalho, irá desenvolver saídas para sustentar o sistema de vigilância aos demais e

assim por diante. Como uma cadeia de dominó, o poder formal se dissolve e surge então pela falta de comunicação, pela falta de prevalência e presença do retensor do poder central e pela incapacidade de assumir estas falhas, a emergência do poder informal. A manifestação de liderança informal pode ser também um mecanismo de vigilância do poder centralizador, onde vários indivíduos, tomados pela cultura organizacional, vão emergir uma responsabilidade autônoma para regular as práticas organizacionais, mas quando isso acontece os objetivos da empresa e a estratégia montada por ela são prevalentes e predominantes (BARBOSA; NESPOLI, 2008).

A cultura organizacional trabalha de forma silenciosa no comportamento humano nas organizações o que, inicialmente, parece ser uma questão a ser resolvida. Pode ser, para os fundadores, uma atitude necessária para a sobrevivência dos processos da empresa de acordo com a sua realidade. Observa-se com as análises que o surgimento de liderança informal não é esperado pela estrutura organizacional, mas se manifesta porque, de acordo com a atitude dos fundadores de não estarem presentes na sede física, a falta de centralização de comunicação e processos dos gerentes são transferida para os funcionários. Ou seja, há uma quebra na cadeia de comando que ensina de forma intrínseca no comportamento dos gerentes que solucionar independente do processo é necessário e corriqueiro.

4.3 Formalidade dominadora e não dominada: a busca pelo controle nas estruturas organizacionais.

Objetiva-se neste segundo item de análise e discussão dos dados, averiguar os fatores estruturais da organização que permitem a liderança informal. Para tanto, o questionário, tendo seu roteiro estruturado para responder aos objetivos da pesquisa, abordou os seguintes temas para tal investigação: primeiro, a relação com a estrutura formal do trabalho a ser realizada; e segundo, as relações estabelecidas através do poder formal e hierárquico da referida empresa.

De acordo com os relatos dos gerentes, percebe-se que ainda há prevalência das falhas de comunicação, as quais ocasionam a necessidade de levantamento de estratégias alternativas à cadeia hierárquica para solucionar e trabalhar nas condições cotidianas. Todos os gerentes relatam que não sabem ao certo as inclinações “políticas” dos demais colegas gerentes, o que faz com que cada setor se isole em seu processo e sua conduta. Além disso, os colaboradores que se relacionam com outros de setores que não o seu são coibidos pelos colegas de setor, causando um problema relacional velado.

Dentre as questões de falha de comunicação as consequências mais listadas são: cobranças de última hora, informações “atravessadas”, falta de coerência entre o que se diz e o que se entende e, principalmente, a falta de coerência entre a expectativa da gerência e a produtividade da empresa.

“Problemas de comunicação têm muito. Porque aqui a gente tem que falar com todo mundo de outros setores e muitas vezes a gente escuta que não tem resposta imediata porque ‘tá ocupado, tá trabalhando.’ Sem resposta o setor pára. A gente precisa saber tanto quanto eles pra tomar decisões, senão fica difícil, às vezes a empresa está com problema, o cliente está esperando aí o que que a gente faz toma iniciativa mesmo, fazer o que? E quando não dá a gente passa ara outro da produção.” (Gerente 4).

“Sim, entre chefe e encarregado, por exemplo, muitas vezes a gente não fala claro não. Hierarquia às vezes tem que baixar a cabeça e obedecer mais vai falar pra eles virem pegar os problemas de todo dia aqui e o pior, sem apoio quando precisa, sem apoio rápido. Às vezes nem percebemos que fazemos com os colaboradores o que os fundadores fazem conosco.” (Gerente 6).

O poder centralizado tem como objetivo regular as relações nas organizações, a fim de se colocar uma ideia arquitetônica de centralidade, de arranjo e funcionalidade do poder e liderança. Na ausência dessa estrutura há um desfacelamento da própria estrutura organizacional. As consequências podem vir desde a dificuldade de comunicação e de suscetibilidade à autonomia, até o surgimento de novos comandos de poder e rompimento da estruturação da cultura organizacional (GRISCI, 2008).

Partindo do fator comunicação, outras habilidades que possibilitam o entrosamento piramidal da hierarquia são comprometidas em detrimento da dificuldade de transpassar comandos claros decorrentes de uma organização de poder formal. Fatores como o relacionamento interpessoal, a habilidade de resolver problemas cotidianos no trabalho e a satisfação com o próprio trabalho são influenciados pela falta de comunicação.

O equilíbrio dos grupos depende de uma dinâmica instável entre a proposição da organização determinada pela cultura e gestão organizacional, em detrimento da prática organizacional. Isso quer dizer que a dinâmica dos grupos e dos indivíduos será regida entre o que a empresa quer, o que ela exerce de fato e as estratégias que os funcionários utilizam para conseguir dar conta das metas, tudo isto de forma dinâmica e cíclica, mudando e se redirecionando constantemente (BERGAMINI, 2009).

Os relatos dos gerentes mostram que, a partir das falhas de comunicação já apontadas, a dinâmica entre os setores se tornam competitivas e conspiratórias, como se cada um agisse por si e não fizesse questão da influência do trabalho do outro. Desta forma as relações se

tornam tensas, o poder hierárquico formal não dá conta de gerir essas dificuldades porque além de ser uma ameaça clara a cultura e clima organizacional, não é presente explicitamente nas relações, tornando uma questão intangível às práticas organizacionais. Desta forma os gerentes e colaboradores procuram formas de lidar com essas dificuldades, propondo para si novas estratégias e se dando mais autonomia na tomada de decisões e na transferência de informações, formulando, assim, um dos fatores que propiciam a liderança informal.

“Os que trabalham comigo são bons, com os outros às vezes é um pouco apertado.” (Gerente 1).

“Satisfeito com o trabalho eu estou, mas bem que o pessoal podia colaborar mais, pra gente fazer o trabalho com mais eficiência, ir pra casa mais tranquilo.” (Gerente 8).

“O pessoal daqui é amistoso sim, mas bem que todo mundo podia ser um pouquinho mais paciente, ver que um setor depende do outro; tem hora que é assim o pessoal acha que porque a gente é fábrica e anda suja vale menos, mas é o contrário, a gente que sustenta a empresa. Tem gente que acha que a gente não vê isso.” (Gerente 13).

Percebe-se que há indícios da presença de liderança informal para lidar com a dificuldade de comunicação presente na empresa, bem como de relacionamento, em detrimento desta má habilidade de transmitir informações. A liderança se torna eficaz quando qualquer objetivo do líder é passado para os seus subordinados de forma assertiva, motivacional e criativa. Tem-se a necessidade constante de formalizar a transmissão de informações por meio de reuniões ou treinamentos o porque, sua aproximação da prática social está defasada e, portanto, o contato com a realidade dos funcionários da empresa está defasado (BERGAMINI, 2009).

Nos relatos dos gerentes, destaca-se que a liderança formal se restringe a passar informações em três ocasiões: em reuniões semanais ou quinzenais, periodicamente por emails ou em treinamentos. Isso mostra que há um grande distanciamento entre a gerência e os seus funcionários e que as informações sobre o andamento da empresa são dadas em doses homeopáticas, como se, entre os intervalos das reuniões e treinamentos, a dinâmica da empresa se estagnasse ou não tivesse relevância suficiente para transmitir informações aos funcionários. Essa formalização, ao passar informações, também torna implícita uma formalização da gerência para receber informações. Isso torna a relação entre estratégia e prática da empresa desigual, impelindo que, pelo menos um dos lados exerça uma força para igualar as práticas do outro. Pode ser daí um novo indício para a presença da liderança informal.

“Reunião. Três vezes no mês e às vezes dura o dia todo, às vezes dura cinco minutos, depende. E eles – os fundadores e o RH- fazem questão de manter a comunicação conosco somente assim. Então eles tem hábito de ‘segurar’ o problema, porque quando aperta ninguém quer autonomia para resolver nada, os funcionários, inclusive nós, queremos direção.” (Gerente 2).

“Quando ele chama na sala, não passa informação não. Só cobrança. Às vezes tem coisa que começa aqui e não termina, tem reunião que é só para encher o saco mesmo. Assim a chefia é boa sabe, até dá liberdade para gente, mas o negócio é eles entenderem o que acontece com a gente no dia a dia pra entender se a meta tem cabimento ou não, porque muitas vezes a gente até cumpre a meta, mas com a qualidade ruim sabe, com o clima pesado, só porque tem que entregar para o cliente mesmo.” (Gerente 10).

Os colaboradores percebem não só as falhas da organização e a dinâmica de grupo que conduzem à liderança informal, mas também claramente, quando há rompimento da autoridade do líder formal e o surgimento dos líderes informais nos setores. Os colaboradores começam a se direcionar a outras pessoas para lidar com as adversidades, para pedir conduta e respaldo, ao invés de se submeterem ao poder formal e hierárquico da empresa.

A presença da liderança informal não descarta a importância do poder formal nas organizações, mas dilui a resultante de sua autonomia e também aumenta o atrito diferencial nas dinâmicas de pequeno grupo, uma vez que o poder central não está mais presente no sentido de regular as relações com um único respaldo de conduta. Destaca-se, também, que o surgimento do poder e liderança informal não ocorrem somente quando outros colaboradores, fora da cadeia hierárquica, se empoderam de tais funções, mas também, quando, quem está na cadeia de comando gerencial, empodera-se de atitudes e responsabilidades de outros gerentes e, por vezes, dos fundadores (FIORELLI, 2007).

“A gente tem que colocar o povo pra trabalhar quando a gente sabe que trabalha. Muita gente aqui sobe de cargo porque conhece fulano ou então porque é afilhado de ciclano, trabalhar mesmo que é bom nada.” (Gerente 6).

“Gente que responde, gente que não tem noção das consequências de nada. Aí os meninos da fábrica ficam assim ‘claro senhor’ ‘não senhor’, mas na hora que o bicho pega mesmo na hora que a dúvida aperta eles procuram é quem tem experiência, quem eles sabem que podem contar, essa pessoa que eles podem contar muitas vezes não é o líder da fábrica não.” (Gerente 10)

A relação de poder e liderança informal é tão intrínseca na relação interpessoal e na relação íntima dos colaboradores que muitas vezes eles não racionalizam que há presença deste fenômeno, mas percebem as consequências e as reações na presença disto. Percebe-se

que, apesar de ser o poder formal, ou seja, o designado pela cadeia hierárquica da empresa, não se vê responsável totalmente pela tomada de decisões. Há, realmente um grande distanciamento com os fundadores, que demandam a reorganização de poder na organização. Com a análise de todas as categorias, é possível afirmar que há, sim, manifestação e a prevalência de poder e liderança informal.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste artigo foi compreender o impacto da manifestação da liderança informal nos processos gerenciais e estruturais da organização. Após a reflexão bibliográfica, coleta e análise dos dados, constata-se que a manifestação e a presença da liderança informal, ou seja, da liderança que escapa das relações estruturais formais da organização, inicialmente é benéfica para a resolução de questões imediatas, mas que, a médio e longo prazo, a liderança informal caracteriza dificuldades relacionais voltadas, principalmente, para a comunicação e interação social dentro da organização, e dificuldades estruturais, onde se verifica que a dinâmica entre o líder formal, o informal e a cadeia hierárquica, escapam à cultura e prejudicam o clima organizacional.

Pode-se concluir que, ao falar do impacto da liderança informal das relações interpessoais e/ou gerenciais, que as manifestações no cotidiano da organização estudada são de benefício imediato, mas inclinado a dificuldades irreparáveis a médio e longo prazo. Nota-se pelos relatos que está arraigado na cultura que se manifeste um líder inato à parte do quadro gerencial e cadeia hierárquica, mas este mesmo estímulo não se dá nas condições de trabalho e benefícios equiparados de um líder designado pela organização. Há quebra no sistema de delegação e, para tomada de decisões importantes que estão fora da rotina, a responsabilidade permanece com o líder nomeado e a relação entre o líder formal e o informal é velada, impossibilitando análise e compreensão profunda das relações de dominação, controle e dinâmica. Deve-se destacar que a problemática se torna ainda mais arraigada na cultura da empresa, uma vez que os próprios gerentes, ou seja, os líderes formais identificam o surgimento da liderança informal e ainda reforçam sua existência. Portanto, além de ser um problema relacional e estrutural identificável, a liderança informal é recorrente e “licenciada”, caracterizando-se como um problema organizacional autogerado e mantido, podendo ser alterado, a fim de eliminar suas consequências danosas, somente pela própria organização.

Já quanto ao impacto estrutural, percebe-se que o problema inicial do *turn over* é a consequência final da manifestação da liderança informal. A inconsistência no tempo de

experiência, nos recursos indicativos do trabalho cotidiano de um líder e falta de reforço positivo e de recompensa para o líder informal, então sendo da cultura da empresa a estimulação, mas não a compensação, nota-se que há incompatibilidade entre as condições reais e contratuais do cargo, o que os faz indispostos ou por competência ou por interesse de permanecer na empresa.

Com relação ao poder dentro das organizações, vê-se que é um movimento necessário e ao mesmo tempo violento, sendo entre um e outro uma diferença tênue ligada à situação e não ao modelo de gestão da empresa investigada. O poder vem para permear o controle e dominação dos processos laborais e relacionais. Verifica-se neste artigo sua presença, eficácia e necessidade. Há nos relatos e na bibliografia destaque para o poder como exercício de controle indispensável, pois uma organização, sendo em seu cerne regida por relações e produções em cadeia (linha de produção é um exemplo claro deste fenômeno), o poder vem para delimitar condutas, ações e metas, tanto para os colaboradores quanto para a gestão, garantindo produtividade dos colaboradores e permanência no mercado de trabalho, no ponto de vista da empresa. Ressalta-se que, mesmo sendo necessárias as relações de poder e que elas operam a favor da empresa, há também traços de dominação coercitiva que nem por serem velados e delimitados nas condutas trabalhistas, são menos violentos.

Conclui-se também que é impossível resguardar as relações interpessoais e a estrutura organizacional, uma vez que se identifica a manifestação da liderança informal, e que seu surgimento é estimulado pela cultura organizacional, mesmo que não intencional. A liderança informal é autogerada na cultura organizacional, manifestada na estrutura organizacional através do clima e da formalização de responsabilização da cadeia produtiva, e manifesta nas relações, provendo um poder e dominação que antes necessários e velados, agora difusos, e por vezes, coercitivo e violento.

Sugere-se que, para estudos futuros, pesquisas empíricas que estudem as diversas formas de poder e liderança ligadas à gestão sejam feitas, uma vez que no Brasil as empresas familiares são a maioria das empresas formais, ultrapassando em número as empresas nacionais e internacionais. Nota-se, também pela bibliografia pesquisada, que pouco se trata das adversidades gerenciais, estruturais e relacionais enfrentadas por estas empresas.

REFERÊNCIAS

- AILON, G. What B Would Otherwise Do: A Critique of Conceptualizations of 'Power' in Organizational Theory. **ORGANIZATION**, v. 13, n.6, 2001.p. 771–800.
- BARBOSA, J. R. A.; NESPOLI, Z.B. Foucault e a Teoria do Poder na Gerência Inovadora: Frasciantes Desafios. **Revista Democratizar no Instituto Superior de Educação da Zona Oeste**. Rio de Janeiro. vol.2. nº, 3. 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do Comportamento Organizacional. São Paulo. Editora Atlas S.A. 4ª edição. 2009.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O Poder na Organizações**. Coleção Debates em Administração. Thomson.2007.
- CLEGG, S. R.; COURPASSON, D. The end of history and the futures of power. **21st Century Society**, v. 2, n. 2, 131–154, June 2007.
- EMIRBAYER, M; JOHNSON, V. **Bourdieu and Organizational Analysis**. Springer Science + Business Media. 2008. Pgs 1-44. acesso pelo <http://www.sagepublications.com>
- EVERETT, J. Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. **Organizational Research Methods** vol.5, nº1. 2002. acesso pelo <http://www.sagepublications.com>
- FARIA, J. H; MENEGHETTI, F. K. (Sem) saber e (com) poder nos estudos organizacionais. **CADERNOS EBAPE**, v. 8, nº 1, artigo 3, Rio de Janeiro, mar. 2010.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para Administradores**: Integrando Teoria e Prática. São Paulo. Editora Atlas S.A. 5ª edição. 2007.
- GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 4, jan./jun. 2008.
- MINAYO, M. C. S (Org.) DESLANDES, S.F; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis/RJ. Editora Vozes. 3ª edição. 2004.
- MOUTINHO, L. D. Sujeito e Crítica do Sujeito: Sartre e Foucault. **Revista do Departamento de Filosofia PUCRS**. 2003.
- NARDI, H. C.; YATES, D.B. Transformações Contemporâneas do Trabalho e do Processo de Subjetivação: Os Jovens Face à Nova Economia e à Economia Solidária. **Caderno de Estudos em Psicologia**. Porto Alegre/RS. 2005.
- ROSA, A. R.; BRITO, M. J. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. **O&S**. Salvador, v.16, n.51, p. 629-646 – out. /dez., 2009.
- TAVARES, F. P. A Cultura Organizacional como Instrumento de Poder. **Caderno de Pesquisa em Administração/PUCSP**. Vol.1, nº3. 1996.

THIRY-CHERQUERS, H. R; PIERRE B. A Teoria na Prática. **RAP**. Rio de Janeiro.2006. pags. 27-55.

VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas/FGT-SP**. 2002.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

CAMPOS, R. C. Liderança Informal e seu Impacto Gerencial e Estrutural. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.1, art. 15, p. 259-281, jan./fev. 2018.

Contribuição dos Autores	R. C. Campos	M. Faria	T. M. Silva	M. A. Lopes	M. C. A. Cappelle
1) concepção e planejamento.	X	X			
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X