

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS SERRA BORBA FONSECA

**ANÁLISE DO ESTILO DE GESTÃO PREDOMINANTE NAS COMUNIDADES
CONSOLIDADAS NO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR (MA)**

São Luís

2016

LUCAS SERRA BORBA FONSECA

**ANÁLISE DO ESTILO DE GESTÃO PREDOMINANTE NAS COMUNIDADES
CONSOLIDADAS NO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR (MA)**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Roberto Coelho Serra

Co-Orientadora: Profa. Ma. Maria de Fátima Ribeiro dos Santos

São Luís

2016

Fonseca, Lucas Serra Borba.

Análise do estilo de gestão predominante nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA) / Lucas Serra Borba Fonseca. – São Luís, 2016.

95f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Roberto Coelho Serra.

LUCAS SERRA BORBA FONSECA

**ANÁLISE DO ESTILO DE GESTÃO PREDOMINANTE NAS COMUNIDADES
CONSOLIDADAS NO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR (MA)**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão para a obtenção do grau de bacharel
em Administração.

Aprovada em: 06 / 07 / 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Roberto Coelho Serra (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Dr. João Augusto Ramos e Silva
Universidade Estadual do Maranhão

Profa. Ma. Maria de Fátima Ribeiro dos Santos
Universidade Estadual do Maranhão

À Deus, gestor da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me proporcionar mais esta fonte de conhecimento.

Aos meus pais, José Antônio Borba Fonseca da Silva e Julimar Morais Serra Fonseca. Eu sei e sinto a felicidade e orgulho de vocês por mais este momento. Que bom poder proporcionar isso mais uma vez. Sem o suporte de vocês eu não conseguiria chegar até aqui.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio, incentivo e interesse em saber da minha vida acadêmica, sempre dispostos a ajudar. Vocês foram essenciais e sempre serão.

Ao Professor orientador Dr. Antônio Roberto Coelho Serra, pelos ensinamentos diários. Os tempos de espera na Proplan valeram a pena. Sei de suas obrigações institucionais, mas suas orientações superaram quaisquer eventuais problemas ao meio do caminho.

À Professora co-orientadora Ma. Maria de Fátima Ribeiro dos Santos, pela contribuição inigualável neste trabalho. Aliás, não só neste trabalho. Foram dois anos como seu monitor. Nesses anos aprendi muito e, o melhor, desconstruí muitas coisas. Certamente o aprendizado adquirido ao seu lado serão utilizados e repassados daqui para frente.

Ao Antônio Cloves Silva, pela colaboração inestimável na concepção e no desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço pelas dicas e palavras de ânimo.

Às lideranças das Comunidades Eugênio Pereira, Nossa Senhora da Vitória, Todos os Santos e Renascer, por terem me possibilitado realizar este trabalho.

Aos Professores Dr. Ilmar Polary e Dr. Greilson de Lima, por me orientarem para o exercício de um componente fundamental para a universidade, a extensão.

Aos professores da UEMA, em especial a coordenadora do curso de administração Maria das Graças Mendes, o chefe do Departamento de Estudos da administração (DEA) Airton Cunha, o chefe do Departamento de Ciências Sociais (DCS) José Domingos Cantanhede, o coordenador do curso de ciências sociais José Antônio Ribeiro, a diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) Helciane de Fátima Araújo. Todos foram importantes nessa trajetória.

Aos funcionários, servidores, contratados e terceirizados da UEMA, em especial Vera Luce Gomes, Leandra Santos, Dona Raimundinha, Kardelly Vilas Boas, David Câmara, Valdimar Lopes, Luciane Ferreira, Lioneth Caldas, Rafael Santos, Elyda Oliveira, Jorge Barros, Kátia Soares, Márcia Matos (PROEXAE), Cibelly Lopes (PROEXAE), Maysa Barbosa (PROPLAN), Danielle Castro (PROG). Deus colocou as pessoas certas no meu caminho.

À todos aqueles que me ajudaram a desconstruir quem eu era para me tornar quem eu sou. Muito obrigado!

“A ação fala mais alto que as palavras”

(RENSIS LIKERT)

RESUMO

Toda organização possui um estilo de gestão predominante. Likert (1971) propôs um modelo de sistema de administração classificado em autoritário forte, autoritário benevolente, participativo consultivo e participativo grupal. Este modelo pode ser aplicado em qualquer organização humana. Sendo assim, busca-se analisar o estilo de gestão predominante nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA). Utiliza-se para isso as pesquisas de Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979). Trata-se de um estudo qualitativo multicaso, cuja coleta de dados foi feita a partir de entrevistas, observação direta e análise documental. Compõem as unidades de análise a Comunidade Eugênio Pereira, a Comunidade Nossa Senhora da Vitória e a Comunidade Todos os Santos. Avaliam-se através das dimensões adaptadas para a pesquisa, o processo de liderança, o processo de comunicação e o processo de planejamento. Evidencia-se que, de forma geral, o estilo de gestão participativo grupal do Sistema 4 predomina nas Associações em estudo. Contudo, este sistema só se mostra presente na Comunidade Todos os Santos na dimensão processo de planejamento. Na dimensão liderança as comunidades integram, predominantemente, o estilo de gestão participativo grupal, bem como no processo de comunicação. O processo de planejamento obteve a menor diferença de estilo de gestão entre as comunidades e predomina o Sistema 3. As Comunidades Eugênio Pereira e Nossa Senhora da Vitória possuem o estilo de gestão mais equilibrado entre si, encaminhando ao Sistema 4. A Comunidade Todos os Santos foi a única que assinalou a presença do sistema autoritário benevolente em alguns momentos, vindo a predominar na dimensão liderança. A Comunidade Nossa Senhora da Vitória foi a única em que todas as dimensões predominou o mesmo estilo de gestão, o Sistema 4. Presume-se que, pelas características dessas organizações elas venham ser totalmente democráticas. Mas isso não acontece. Conclui-se que, dependendo do caso, essas organizações podem atuar em diferentes níveis de gestão, perpassando, inclusive, ao estilo autoritário do Sistema 2.

Palavras-chave: Estilo de gestão. Liderança. Processo de comunicação. Processo de planejamento.

ABSTRACT

Every organization has a prevailing management style. Likert (1971) proposed a model of management system with the following classification: strong authoritarian, benevolent authoritarian, participatory consultative and participatory group. This model can be applied to every human organization. Therefore, it aims to analyze the prevailing management style of the consolidated communities from Paço do Lumiar (MA). For this, it is used the Likert (1971, 1975) and Likert e Likert (1979) researches. It is a qualitative study of multiple cases, in which the data collect is done through interviews, direct observation and documental analysis. The analyzed units are composed by the following communities: Comunidade Eugênio Pereira, Comunidade Nossa Senhora da Vitória and the Comunidade Todos os Santos. It is evaluated, through the dimensions, adapted for the research, the leadership process, the communication process and the planning process. It is evident that, in general, the participatory group management style of the System 4 prevails in the associations under study. However, this system is only shown in the Comunidade Todos os Santos on the planning process dimension. In the leadership dimension, the communities integrate, predominantly, the participatory group management style, as well as in the communication process. The planning process had shown the smaller difference of styles between the communities, prevailing the System 3. The Comunidades Eugênio Pereira and Nossa Senhora da Vitória have the most balanced management style, heading to System 4. The Comunidade Todos os Santos was the only one showing the benevolent authoritarian some moments, mostly on the leadership dimension. The Comunidade Nossa Senhora da Vitória was the only one to show the prevalence of the same management style, the System 4. From the particularities of each organization, you can think they are democratic, but it doesn't happen. Finally, depending on the case, that these organizations can act on different levels of management, permeating even the authoritarian style of System 2.

Key words: Management styles. Leadership. Communication process. Planning process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1-	Características do sistema de gestão de Likert	14
Quadro 2-	Diferença conceitual entre chefe e líder	18
Figura 1-	Continuum de padrões de liderança	23
Quadro 3-	Etapas do planejamento organizacional	38
Quadro 4-	Dimensões analisadas na pesquisa	47
Quadro 5-	Modelo de análise	50
Quadro 6-	Síntese de análise da Comunidade Eugênio Pereira	62
Quadro 7-	Síntese de análise da Comunidade Nossa Senhora da Vitória	70
Quadro 8-	Síntese de análise da Comunidade Todos os Santos	77
Quadro 9-	Análise comparativa da dimensão liderança	79
Quadro 10-	Análise comparativa da dimensão processo de comunicação	81
Quadro 11-	Análise comparativa da dimensão processo de planejamento	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Liderança	15
2.1.1	Estilos de liderança	20
2.1.2	Teorias situacionais da liderança	22
2.1.3	Liderança comunitária	24
2.2	Processo de comunicação	27
2.2.1	Estrutura do processo de comunicação	30
2.2.2	Fluxos de comunicação	32
2.2.3	Redes de comunicação	34
2.3	Processo de planejamento	36
2.3.1	Estabelecimento de objetivos	38
2.3.2	Tomada de decisão	39
2.3.3	Controle das ações planejadas	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	44
3.1	Abordagem e tipologia da pesquisa	44
3.2	Local da pesquisa, universo e unidades de análise	46
3.3	Instrumentos de coleta de dados	47
3.4	Análise e interpretação de dados	48
4	ANÁLISE DAS COMUNIDADES PESQUISADAS	51
4.1	Comunidade Eugênio Pereira	51
4.1.1	Liderança	53
4.1.2	Processo de comunicação	55
4.1.3	Processo de planejamento	57
4.1.4	Quadro de referência	61
4.2	Comunidade Nossa Senhora da Vitória	62
4.2.1	Liderança	64
4.2.2	Processo de comunicação	65
4.2.3	Processo de planejamento	67
4.2.4	Quadro de referência	70

4.3	Comunidade Todos os Santos	71
4.3.1	Liderança	72
4.3.2	Processo de comunicação	73
4.3.3	Processo de planejamento	75
4.3.4	Quadro de referência	77
5	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS	78
5.1	Liderança	78
5.2	Processo de comunicação	80
5.3	Processo de planejamento	81
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICES	92

1 INTRODUÇÃO

O estilo de gestão influencia diretamente na concepção formal e informal das organizações. Além disso, aqueles que fazem parte da organização em todos os níveis hierárquicos também participam dessa influência. Isto é, o fator que orienta a tomada de decisão organizacional tende a preponderar sobre a vontade individual.

Ressalta-se que todos os setores sociais possuem um estilo de gestão singular, pautado na amplitude¹ e racionalidade de suas ações. Cada modelo de gestão representa a forma como uma organização é administrada. Isso interfere no estilo liderança, no processo de comunicação horizontal e vertical e no processo de planejamento organizacional.

Destaca-se que o estilo de gestão não é imutável ou estático. Pelo contrário, ele deve se moldar de acordo com a situação organizacional. Nesse ponto fala-se de conjuntura econômica, social, política, administrativo, ambiental etc. Muitos desses fatores não se têm controle, apenas previsão.

A gestão organizacional diz respeito a um conjunto de atividades coordenadas direcionadas a tomada de decisão que possibilitam o alcance dos objetivos preestabelecidos. Além disso, a gestão organizacional representa a forma de planejar, organizar, liderar, controlar e avaliar os esforços de um grupo de pessoas ou comunidade que formam a organização.

Estudos sobre o modelo de gestão nas mais diversas organizações não é algo novo. Destaca-se aqui os realizados por Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979), pelos modelos de estilos de gestão apresentados em suas pesquisas. Os estudos deles envolvem aspectos sobre a correlação existente entre o estilo de gestão, o grau de participação dos gestores no processo decisório e o desempenho organizacional. Vale ressaltar que são estudos realizados há mais de 40 anos, mas que ainda hoje tem sua aplicabilidade e contemporaneidade.

A base para a realização deste estudo foram os quatro estilos de gestão classificados por Likert (1971): autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo consultivo e participativo-grupal. Cada estilo de gestão é avaliado conforme os seguintes indicadores: processo de liderança usados; natureza das forças motivacionais; natureza do processo de comunicação; natureza do processo de interação-influência; natureza do processo de tomada de decisão; natureza da determinação ou imposição dos objetivos; natureza do processo de controle (LIKERT; LIKERT, 1979).

¹ O termo amplitude administrativa, de controle ou de comando, nas palavras de Robbins (2005) refere-se ao número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia.

O modelo de Likert (1971) já foi utilizado para descrever e medir o sistema de gestão de muitas organizações. Nesta pesquisa, as organizações a serem investigadas, com base nesse modelo, serão as associações das comunidades consolidadas que lutam por terra e pelo direito à moradia no Município de Paço do Lumiar (MA).

Neste ponto, ressalta-se que existem 42 comunidades consolidadas formalmente organizadas na região. Essas comunidades podem ser consideradas consolidadas se, dentre outros fatores: a área urbana possuir, no mínimo, dois equipamentos de infraestrutura urbana implantados, como drenagem de águas pluviais urbanas; esgotamento sanitário; abastecimento de água potável; distribuição de energia elétrica; ou limpeza urbana, coleta e manejo de resíduos sólidos (BRASIL, 2009); área rural, com ocupação antrópica preexistente a 22 de julho de 2008, tiver edificações, benfeitorias ou atividades agrossilvipastoris (BRASIL, 2012).

Diante disso, é possível perceber que as lideranças não são isoladas. Elas têm metas previamente definidas e traçadas. Cada comunidade tem seus objetivos principais e suas prioridades. Contudo, o movimento em si tem grandes aspirações: legalização fundiária; revisão do plano diretor de Paço do Lumiar (MA); inclusão das comunidades nas Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS), dentre outros.

Para isso, como forma de diálogo com todos os setores sociais, há dez anos foi criado o fórum de regularização fundiária no Município de Paço do Lumiar (MA). Esse fórum serve como suporte para facilitar a comunicação e como mais uma força reivindicatória, fortalecendo a legitimidade e representatividade das lideranças comunitárias.

Assim, esta pesquisa nasceu do pressuposto de que as comunidades que se mantêm firmes até hoje, devem esta consolidação a sua organização e ao estilo de gestão adotadas por elas. Devido a isso, reconhece-se que a estruturação organizacional das comunidades reflete no futuro de cada uma delas. Porém, não se pretende aqui adentrar nas questões entre o justo e o injusto ou em temáticas antropológicas e sociológicas, mas analisar, de forma empírica, a construção de um modelo predominante de gestão nas comunidades.

Este trabalho guarda sua singularidade pelo campo de pesquisa que está inserido. É um estudo original no que diz respeito à aplicação do modelo de Likert (1971) a uma organização do terceiro setor. Isto posto, observa-se a aplicabilidade da pesquisa e do modelo de Likert (1971) nas comunidades consolidadas, uma vez que o referido autor pondera que os princípios e conceitos básicos de sua pesquisa sistêmica “podem ser aplicados a qualquer organização ou instituição humana.” (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 7). Dessa forma, surge o seguinte questionamento: Qual o estilo de gestão predominante nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA)?

Diante do problema exposto, o objetivo geral desta pesquisa converge para analisar o estilo de gestão predominante nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA). Para tanto, os objetivos específicos definidos para este trabalho são: identificar o perfil das lideranças comunitárias que representam as comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA); compreender o processo de comunicação nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA); descrever o processo de planejamento dessas organizações.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa do tipo descritiva com casos múltiplos, cuja coleta de dados foi feita a partir da observação direta intensiva cumulada com a análise documental. Para isso, foram delineadas como unidades de análise a Comunidade Eugênio Pereira, a Comunidade Nossa Senhora da Vitória e a Comunidade Todos os Santos, localizadas no Município de Paço do Lumiar (MA).

Em termos de avanço empírico, este trabalho poderá enriquecer o acervo de pesquisas realizadas na área da administração no que diz respeito aos estudos sobre estilos de gestão e pesquisa no campo investigativo proposto. Ainda, a pesquisa demonstra sua relevância social pelos impactos que se revelam em transformação socioespacial ocorrida nos últimos anos na região em estudo; além do conhecimento do estilo de gestão dessas organizações.

Para a concepção desta pesquisa, a organização deste trabalho segue determinada estruturação. Neste capítulo é posto as considerações introdutórias a respeito do tema; além do problema, objetivos, breve metodologia, justificativas e plano do trabalho. No segundo capítulo, trata-se da fundamentação teórica, que em função do problema de pesquisa, está composto por três dimensões, a saber: liderança; processo de comunicação e processo de planejamento.

O terceiro capítulo contém a metodologia de trabalho adotada para a realização deste estudo. Nele são apresentados os procedimentos metodológicos em que se enfatiza o processo de coleta, análise e interpretação dos dados. No quarto capítulo, inicia-se a apresentação dos resultados da análise dos dados coletados. A análise está dividida pelas três dimensões adaptadas para este estudo.

O quinto capítulo traz a análise comparativa dos dados obtidos na pesquisa. Nele serão comparadas as três comunidades, levando em consideração as dimensões previamente definidas e o panorama da pesquisa de Likert (1971) e Likert e Likert (1979). Pela busca das consecuições dos objetivos propostos e em resposta aos pressupostos e análises feitas durante este trabalho, o sexto capítulo expõe as considerações finais sobre a possível predominância de um modelo de gestão nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com vistas à consecução dos objetivos da pesquisa, apresenta-se um referencial teórico que contempla três dimensões relacionadas ao estudo, a saber: liderança, processo de comunicação e processo de planejamento. Conceitos basilares da Teoria Geral da Administração. Assim, torna-se fundamental a revisão de literatura acerca destes conceitos para que se possa compreender e discutir as relações entre a teoria e a prática.

Em primeiro lugar é importante salientar o modelo de gestão estabelecido por Likert (1971). Nele é definido o Perfil Organizacional de Likert (Likert Organizacional Profile - LOP) e situa a organização em função do estilo de administração predominante. O LOP foi muito usado em pesquisas empíricas em organizações nos Estados Unidos e também em estudos relacionados a mudança (BUTTERFIELD; FARRIS, 1973).

Rensis Likert foi pioneiro nos estudos relacionados ao modelo de gestão e liderança. Considerando suas investigações, ele desenvolveu um modelo de sistemas de gestão: autoritário forte (sistema 1); autoritário benevolente (sistema 2), participativo consultivo (sistema 3) e o participativo grupal (sistema 4). A característica de cada sistema é exposta no Quadro 1.

Quadro 1 – Características do sistema de gestão de Likert

Autoritário		Participativo	
Forte	Benevolente	Consultivo	Grupal
Autocrático, coercitivo, altamente autoritário e fortemente arbitrário. Sistema rígido e fechado. Causa dependência e desmotivação.	Autoritário e impositivo. Sistema pouco rígido. Alguma interação. Apresenta moderada consulta e delegação de tarefas.	Mais participativo que autocrático. Sistema de delegação. Opinião considerada. Confiança elevada, mas não total.	Democrático. Sistema aberto e flexível. Existe boa comunicação e motivação.

Fonte: Likert (1971) e Likert e Likert (1979), adaptado pelo autor

Conforme Likert (1971) o sistema 4 (participativo grupal) pode ser considerado o mais eficiente e eficaz na consecução dos objetivos organizacionais. Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979) observaram em suas pesquisas que esse “novo padrão de administração” não é utópico. Esse novo modelo de gestão pressupõe um trabalho em equipe; autonomia no estabelecimento dos objetivos; tomada de decisão de forma democrática; e fluidez no processo de comunicação.

Nesse viés, Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979) avaliavam o modelo de gestão subdividindo-os em indicadores, quais sejam: processo de liderança; forças motivacionais; processo de comunicação; interação/influência; processo decisório; estabelecimento de metas e diretrizes; e controle.

A partir disso, apropriando-se dos estudos de Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979), construiu-se um quadro de fundamentação teórica pautado nos três indicadores desse estudo. Neste trabalho, convencionou-se chamar apenas de liderança os indicadores liderança e motivação; de processo de comunicação, a comunicação e a interação/influência; de processo de planejamento, as decisões, os objetivos e o controle.

Nesse sentido, entende-se por processo de planejamento a tomada de decisão para a consecução dos objetivos organizacionais, além de uma ferramenta de controle das ações e dos resultados da comunidade. Em que pese isso, observa-se que o controle faz parte das funções da administração em conjunto com o planejamento, a organização e a direção. Contudo, por mais que o planejamento e o controle sejam conceitos e processos separados e distintos, nesta investigação, o controle será integrado ao processo de planejamento para uma análise situacional mais apropriada.

Observa-se ainda, que no ciclo das funções administrativas, o planejamento é a primeira etapa e o controle a última, e a partir daí acontece o reinício do processo organizacional. É nessa última fase que se avalia o alcance dos objetivos e fornece informações que servirão de base para novos processos de planejamento. Então, dessa forma, a partir do referencial teórico, foi possível definir os procedimentos metodológicos.

2.1 Liderança

Vários estudos sobre liderança foram realizados nos últimos anos. Contudo, Likert (1971, 1975) foi um dos responsáveis pelos primeiros passos rumo à sistematização do estudo da liderança. Dessa forma, com o passar do tempo, observou-se que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003) aponta que, para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos, a saber: como um fenômeno de influência interpessoal; como um processo de redução da incerteza de um grupo; como uma relação funcional entre líder e subordinados; e como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.

Para Sobral (2008), a liderança é um conceito controverso, de difícil definição e com um grande número de teorias apresentadas. Contudo, é possível extrair de cada conceito o núcleo básico que estão presente nas diversas definições de liderança.

Assim, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais (CHIAVENATO, 2003). Maximiano (2005, p. 283) define o processo social de liderança como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a

mentalidade de outras pessoas.” Em outras palavras, é o processo pelo qual um indivíduo estimula outros a alcançar os resultados já esperados (MONTANA; CHARNOV, 2000). Portanto, a liderança é a realização de metas para alcançar as finalidades específicas por meio dos liderados.

Contudo, Likert (1971, p. 19) pondera que “um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo, um que mais controvérsias tem causado, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos a fim de alcançar os objetivos desejados.”

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1970) apontam que a liderança é uma influência interpessoal, exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um ou mais objetivos. Então, observa-se que liderar é mais do que ter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos. A influência implica uma importante condição para a liderança, bem como o consentimento (MAXIMIANO, 2005).

De acordo com os conceitos expostos, observa-se que a raiz da definição está na existência de um grupo social com metas estabelecidas. Este grupo social é composto pelo líder e seus liderados, em que o líder influencia e motiva seus liderados para a consecução dos objetivos do grupo. Ou seja, o papel motivacional que o líder exerce faz parte do processo de liderança.

Assim, Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns nas definições de liderança: fenômeno grupal; processo de “influenciação” exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Neste ponto, observa-se que a influência está diretamente ligada aos indicadores estudados por Likert (1971) e Likert e Likert (1979).

Nesse sentido, Vergara (2003) aponta que, entre os fatores que facilitam a atividade de liderança estão à existência de um bom processo de comunicação (líder – liderado - líder) e a postura correta e coerente por parte do líder.

Porém, conforme aponta Lopes (1980), a liderança já foi considerada um atributo inato ao ser humano, ou seja, as pessoas nasciam líderes. Com o passar do tempo, sob a influência da escola behaviorista, passou a se acreditar que os traços característicos do líder poderiam ser adquiridos por intermédio da aprendizagem e da experiência prática. Daí a importância de se verificar os preceitos teóricos que podem ser apreendidos pelos líderes, no que diz respeito ao estilo de liderança e a situação da comunidade.

No entanto, saber conduzir pessoas, influenciando-as a dar o melhor de si para o grupo social a qual faz parte não é algo fácil. Isto dependerá que algumas pessoas detenham as características de liderança, já no nascimento ou no desenvolvimento ao longo do tempo.

Na visão de Bergamini (1994, p. 31), o líder caracteriza-se por:

[...] uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o *stress* interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Um líder, para se manter à frente de um grupo precisa: ser sincero em seus atos; ser capaz de se apaixonar por uma causa justa; ser forte diante dos perigos; ter jeito de resolver ou minimizar problemas difíceis; perseguir os objetivos que tem em mira; se adaptar às circunstâncias do momento; ter facilidade de externar suas ideias e compreender o pensamento dos outros (TOURINHO, 1982).

Não existe líder sem liderado. Para tanto, há a necessidade de existir uma confiança mútua entre eles. Contudo, segundo Bergamini (1994) a confiança no líder só acontece quando os liderados têm a oportunidade de conhecer mais o líder e suas ações. A credibilidade traz transparência e honestidade como princípios evidenciados através da percepção dos liderados nas ações do líder em qualquer momento e diante de qualquer desafio.

Dentro do processo de liderança, “embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas.” (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Por isso, Tannenbaum, Weschker e Massarik (1970) aduzem que a liderança é uma relação de troca entre pessoas: X apresenta a informação, persuadindo Y; Y acredita que se fizer o que X informou os resultados do grupo serão satisfatórios, o que será bom para todos.

Dessa forma, a liderança é o aglutinador de um grupo. Líderes são agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos (BASS, 1990 apud SILVA, 2006). Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasmadamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Para ser um líder eficaz, Kelley (1999, p. 177) aponta que

um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Pree (1989) informa que entre as principais queixas a respeito dos líderes estão à inaptidão para: coordenar reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe. Contudo, para ter condições de liderar com sucesso, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo (CHIAVENATO, 2003).

Nessa linha, cria-se um paralelo entre a diferença conceitual de um chefe para um líder. Vale dizer que o termo chefe está sendo substituído por supervisor, inspetor e até coordenador na atualidade.

Quadro 2 – Diferença conceitual entre chefe e líder

CHEFE	LIDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Iannini (2000)

De acordo com o Quadro 2, por natureza, o líder é democrático. Contudo, Likert (1971, 1975) não entende dessa forma no que diz respeito ao estilo de gestão das organizações. Para ele, o democrático do sistema 4 é apenas o melhor estilo de gestão existente. O que não significa a inexistência de liderança no sistema 1 (autoritário forte).

A liderança é um dos dez papéis desempenhados pelos gerentes conforme Mintzberg (1975). Ele dividiu em três grupos os aspectos básicos no trabalho do gerente, quais sejam: papéis de decisão (empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador); papéis interpessoais (chefe nominal, líder e ligação) e papéis informacionais (monitor, disseminador e porta voz).

Ressalta-se que,

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Para Hill (2005) a liderança apresenta dimensões de acompanhamento e de ação. Nesta primeira, cabe ao líder reunir informações, reduzir a ambiguidade, fornecer estrutura, e ultrapassar barreiras. Já na segunda, o líder deve, sobretudo, ter habilidade para facilitar a tomada de decisões e a realização de tarefas.

Observa-se que na dimensão de acompanhamento, o processo de comunicação deve acontecer de forma eficaz; já na dimensão de ação o processo de planejamento tem que estar de acordo com os objetivos do grupo para uma tomada de decisão mais acertada.

O líder deve ser aquele capaz de proporcionar a disciplina para as tomadas de decisões relacionadas à mudança e, ao mesmo tempo, evitar a dispersão organizacional por divergência de pensamento (PORTER, 1999). Assim, a existência de uma liderança para orientar o processo de planejamento é um equilíbrio imprescindível, sendo necessários líderes fortes e dispostos a fazer escolhas (PORTER, 1999).

Likert (1971, p. 203) aponta que

O líder ajuda a proporcionar ao grupo o estímulo que resulta de uma espécie de insatisfação desassossegada. Desencoraja a complacência e uma aceitação passiva do presente. Ajuda os membros no sentido de tomarem consciência de novas possibilidades, escalas de valores mais importantes e objetivos mais significativos.

Nas palavras de Tourinho (1982, p. 71) “ o líder sempre se destaca no grupo e sempre de alguma sorte influi no ânimo dos seus membros, de maneira boa ou má, profunda ou superficial.” Observa-se, então, que a influência é uma característica forte de um líder.

Segundo Krause (1981, p. 71)

a liderança é caracterizada pelo fato de depender do comportamento do grupo. Portanto, o líder deve pertencer ao grupo, não podendo nem devendo as barreiras sociais separá-los dos liderados. Deve haver perfeita fusão do líder com o grupo. Além disso, o grupo deve aceitar as metas comuns.

Conforme Krause (1981, p. 71), “o êxito da liderança depende, portanto, da atitude integrada e dirigida para um objetivo comum ao líder e ao grupo.” O autor enfatiza que se o comportamento e as atitudes do líder não facilitam o trabalho a ser feito, ele, na verdade, não é líder. Por esse motivo é de suma importância a escolha de pessoas competentes para as posições de liderança (LIKERT, 1971).

A liderança se processa dentro de um ambiente condicionado por forças sociais, formais e informais (KRAUSE, 1981). Dessa forma, a liderança deve se moldar conforme a comunidade liderada e não o contrário.

Bergamini (1994, p. 104) aponta que

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo

devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

Certos tipos de motivações e determinados estilos comportamentais são considerados elementos-chave do processo de liderança. House (1971, p. 324 apud BERGAMINI, 1994, p. 105) afirma que:

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso.

Para Bergamini (1994, p. 105) a motivação e a liderança, “a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito.” Além disso, a motivação representa um elemento-chave à eficácia do líder. Bergamini (1994) aponta que a liderança e a motivação podem ser consideradas sinônimos ao ponto que são assuntos interligados e guardam uma ligação de parentesco forte entre si.

2.1.1 Estilos de liderança

Os estilos de liderança dizem respeito ao comportamento do líder diante de determinada situação. É aquilo que o líder faz. Ou seja, são maneiras ou modos peculiares de liderar as pessoas de acordo com certas situações (CHIAVENATO, 2003).

Vários autores destacam em suas obras os estilos de liderança orientados para a execução de tarefas. No entanto, a teoria mais conhecida é a de White e Lippitt (CHIAVENATO, 2003). De acordo com essa teoria existem três estilos de liderança: autoritária, democrática e liberal (*laissez-faire*).

O líder autoritário é aquele que centraliza em si as decisões e impõe suas ordens ao grupo sem a participação coletiva. Para Tourinho (1982) na liderança autocrática o líder impõe ao grupo a sua vontade através da força. Dessa forma, o líder exige obediência e decide quanto às metas e demais questões, sem ouvir a comunidade (KRAUSE, 1981).

Chiavenato (2003) destaca que com o estilo de liderança autoritário a atividade somente se desenvolve com a presença física do líder. Sem o líder o grupo tende a produzir pouco, pois é ele quem indica qual a tarefa de cada um dentro da comunidade. Todavia, é o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003).

O estilo de liderança autocrática é inflexível e dominador. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo (CHIAVENATO, 2003). Nela não existe espaço

para que os liderados desenvolvam habilidades, estimulando a criatividade individual de cada um no grupo.

Na liderança democrática há a condução e apoio do grupo pelo líder. Nele o líder obtém as ideias e sugestões através de discussão e consulta, por estímulo e participação (KRAUSE, 1981). Tourinho (1982) aponta que o líder interpreta os anseios do grupo, sem abster-se de esclarecer e orientar quaisquer dúvidas e problemas.

No estilo de liderança democrático há o sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal pela consecução dos objetivos estabelecidos, além de uma integração grupal (CHIAVENATO, 2003). O líder democrático é objetivo. Por conseguinte, os líderes e liderados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais (CHIAVENATO, 2003).

Para Krause (1981) a liderança democrática é o estilo de liderança mais complexo. Ele aponta que nesse estilo há a transferência de responsabilidade por decisões do líder para o grupo. Fachada (2003) aponta que esse estilo produz maior qualidade de trabalho, pois não há alteração no trabalho com a ausência física do líder.

Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento e quanto mais as lideranças forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder (MAXIMIANO, 2005). Contudo, Maximiano (2005) chama a atenção que existe uma linha tênue entre estilo autoritário e autoritarismo. Destaca-se que, o estilo autoritário pode se degenerar, transformando-se em autoritarismo.

Ainda, Maximiano (2005, p. 295) destaca que

À medida que o estudo da liderança evoluiu, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente da tradicional. Criaram-se outros nomes (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas) para designar os dois estilos básicos [...] Cada estilo engloba diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação.

No estilo de liderança liberal o líder não se impõe. Ele delega totalmente as decisões ao grupo, que fica à vontade (CHIAVENATO, 2003). Nesse tipo de liderança, conforme aponta Krause (1981), o líder serve apenas como um agente de informação, com o mínimo de controle. Contudo, a liderança liberal não significa a ausência de liderança e abandono do grupo (KRAUSE, 1981).

Para Fachada (2003), o estilo liberal de liderança é considerado o pior modelo, visto que a produção não é satisfatória, pois se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Nota-se, como característica, o individualismo e pouco respeito ao líder (CHIAVENATO, 2003).

Neste ponto, em se tratando das formas de organização, Likert (1971, p. 257) ressalta que elas “variam desde o completo *laissez-faire*, em que nenhuma influência é exercida, até aquela com uma forte dose de controle.” Contudo, Likert (1971) destaca que o modelo *laissez-faire* não faz parte do modelo de gestão estabelecido por ele, uma vez que se situa em outro ponto no espaço. Likert e Likert (1979, p. 162) ponderam ainda que “o sistema 4 é participativo e não permissivo. A permissividade é uma característica do sistema 0 e é ‘*laissez-faire*’.” Para eles, a liderança permissiva é ineficiente para resolver conflitos.

Percebe-se então, que a liderança autocrática evidencia o líder, enquanto a democrática evidencia tanto o líder quanto os liderados. Contudo, uma organização autoritária tende a desenvolver líderes dependentes, enquanto as organizações democráticas tendem a desenvolver líderes com iniciativa e consultivo.

Porquanto, é importante destacar que a liderança pode atuar em níveis intercalados entre um estilo ou outro. Um líder pode ser autoritário em uma tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados (LIKERT, 1975). O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades (CHIAVENATO, 2003).

2.1.2 Teorias situacionais da liderança

As teorias situacionais da liderança são dirigidas às características comportamentais dos liderados e não apenas à ação do líder sobre um tipo de atitude do subordinado. A partir dessa teoria, acredita-se que qualquer um pode ser um bom líder, dependerá de sua preparação. Por isso, essa característica pode ser desenvolvida.

Neste ponto Maximiano (2005) ressalva que, para que haja eficácia no líder, o estilo de liderança deverá se ajustar à determinada situação. Contudo, o principal problema aqui é descobrir qual estilo de liderança ajusta-se a cada situação. Então supõe-se, que o líder eficaz deva conhecer as autênticas necessidades dos seus liderados, tendo condições de interferir com maior acerto ao facilitar a satisfação motivacional (BERGAMINI, 1994).

Krause (1981, p. 73) aponta que

As qualidades do líder não bastam, por si só, para assegurar o aparecimento da liderança; é também de suma importância a situação dentro da qual se dará a liderança; e esta depende do clima social, do objetivo e de outros fatores. Para determinada situação, vários podem ser os líderes indicados para conduzir o grupo.

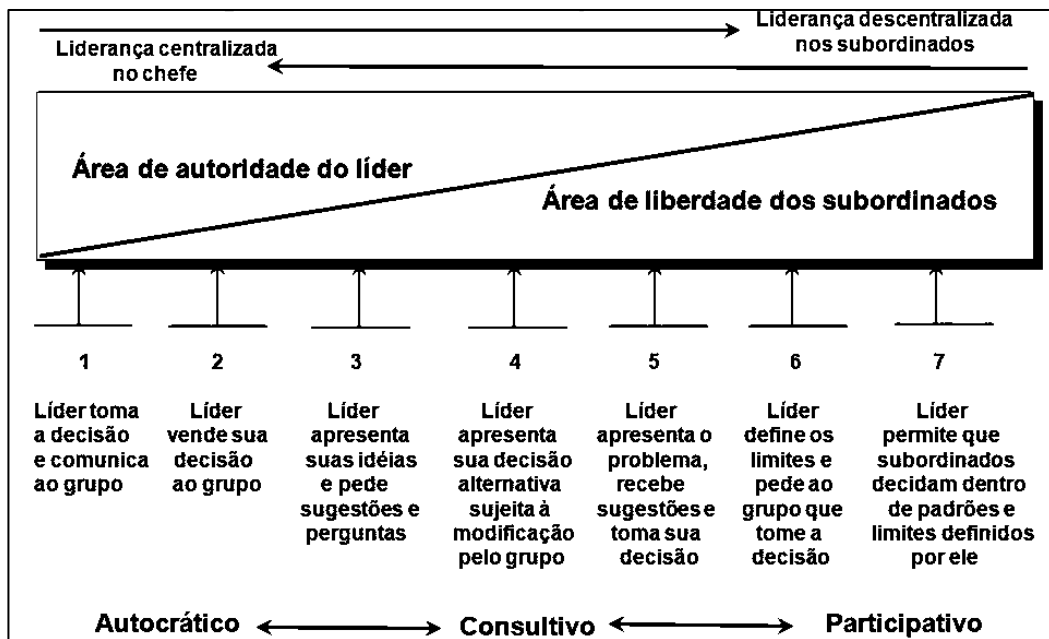
Dessa forma, as características comportamentais dos liderados, além do ambiente organizacional, fazem parte das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança nesse enfoque contingencial (BERGAMINI, 1994).

Hersey e Blanchard (1986), envolvem o núcleo situacional na definição de liderança. Para eles, liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Assim, o líder tem a capacidade de adequar-se ao momento.

Bergamini (1994, p. 110) pondera que “é da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele [...]”

Conforme Bergamini (1994, p. 110) “quase todos os teóricos defensores dos enfoques contingenciais em liderança são unânimes em afirmar que líderes e seguidores exercem papéis ativos na transformação e mudança organizacional. Chiavenato (2003) explica a teoria situacional de acordo com o Figura 1.

Figura 1 – Continuum de padrões de liderança



Fonte: Chiavenato (2003)

Então, da abordagem situacional, pode-se inferir que: quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe (extremo esquerdo da Figura 1); um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com forças anteriores; para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida (CHIAVENATO, 2003).

Dessa forma, tem-se que, padrão de liderança segundo Chiavenato (2003, p. 145) “é o tipo de liderança apropriado para cada situação específica.” Contudo, Likert e Likert (1979, p. 118) apontam que

Uma visão dinâmica das organizações merece maior preferência. Os líderes e os membros podem aprender a modificar o seu comportamento. Os líderes podem aprender a assumir um comportamento de liderança que se direcione para o sistema 4 [o mais eficiente na visão de Likert], mas se mantendo ainda dentro do quadro de técnicas de interação, de valores e de expectativas daqueles com quem estão interagindo.

Na realidade, um líder pode se adaptar conforme inúmeras variáveis decorrentes do processo de liderança. Dependendo da situação, ele pode manter um estilo mais flexível ou mais rígido, dar mais liberdade aos subordinados ou impor maior autoridade pessoal. O importante é eficiência do sistema de interação-influência da organização (LIKERT, 1971). Cada membro do grupo deveria sentir que os valores e objetivos coletivos refletem também os seus próprios sentimentos individuais; deveriam identificar-se com os objetivos e metas do grupo; a motivação cooperativa deveria prevalecer através de toda a organização; os líderes deveriam possuir um alto nível de sensibilidade às reações e ao comportamento de outros membros; os processos de comunicação deveriam ser eficientes (LIKERT, 1971).

2.1.3 Liderança comunitária

A liderança comunitária tem assumido um papel crucial, decisivo e eficaz no desenvolvimento de comunidades sustentáveis e saudáveis. Este tipo de liderança é caracterizada por envolver influência, poder e intervenção nas tomadas de decisão públicas, numa ou mais esferas de atividade (NATIONAL EXTENSION TASK FORCE ON COMMUNITY LEADERSHIP, apud AMARO, 2001).

O conceito de liderança comunitária encontra-se ligado, de alguma forma, aos conceitos de *empowerment* (empoderamento) e de participação da comunidade. Isso ocorre, na medida em que, com o “poder sobre si”, os indivíduos tendem a participar mais ativamente das decisões e atividades comunitárias. Ou seja, as pessoas influenciam e são influenciadas pela comunidade. Nesse sentido,

A liderança comunitária partilha a responsabilidade. Esta característica é essencial, dado que encoraja todos os membros de uma comunidade a partilharem a liderança e a responsabilidade da tomada de decisão, reconhecendo o potencial de liderança em cada pessoa e o seu contributo para essa mesma comunidade. A liderança e a responsabilidade encontram-se entre o todo (comunidade) e não entre um grupo limitado de membros, perspectivados como líderes. (MONTEIRO et al., 2005, 48-49).

Dessa forma, tem-se a participação ativa do sujeito nas decisões que afetam a qualidade de vida da comunidade como um todo. O líder tem sido enfocado com essencialidade pela sua maneira de conduzir as comunidades para uma busca contínua de melhores condições de vida (PINHEIRO; BORGES, 2012). Surge neste contexto a chamada liderança

transformacional, que leva em conta as preocupações e as necessidades de desenvolvimento não só da comunidade, mas de todos os seus membros.

O líder transformacional tende a despertar em todos os envolvidos um esforço extra para o alcance das metas da comunidade, ajudando a considerar problemas, a partir de novas perspectivas (PINHEIRO; BORGES, 2012). Então, a liderança surge como uma condução necessária às reivindicações e às discussões da comunidade e no auxílio as pessoas que fazem parte do grupo, com incentivo a exercerem sua cidadania de modo ativo.

Para Pinheiro e Borges (2012) o líder comunitário é um líder transformacional e tem em sua característica o carisma, que será importante e necessário na liderança e perspectiva de futuro da comunidade. Nessa mesma linha de pensamento, Bergamini e Coda (1997, p. 261) afirmam que “os líderes carismáticos dão ao trabalho de grupo mais significado e inspiram entusiasmo e estímulo entre os seguidores para com a missão do grupo.”

Pode-se inferir, então, que uma liderança carismática inspira em seus liderados, confiança, aceitação, obediência, envolvimento emocional e maior motivação para o alcance dos resultados. E ainda, “por estar convencido de seu papel, [o líder] demonstra autoconfiança nas decisões em que se envolve. E, assim, transfere confiança para aqueles com quem atua.” (SCHLITHLER; KISIL, 2008, p. 12).

Pinheiro e Borges (2012) reconhecem que, para uma comunidade conseguir alcançar seus objetivos, ela precisa ser organizada. Esse processo de organização depende, além de outros fatores, das lideranças que surgem ao decorrer do processo de desenvolvimento comunitário. Nesse sentido, Schlithler e Kisil (2008, p. 16) ponderam que “o verdadeiro líder pratica a gestão participativa, que extrapola sua organização e aumenta a interação com a sociedade.” Dessa forma, o exercício democrático deve ser observado nas lideranças comunitárias.

Schlithler e Kisil (2008, p. 22) apontam que o líder social possui uma característica imprescindível: a identificação e a paixão pela causa social. Por esse motivo, Pinheiro e Borges (2012, p. 85) apontam que

[...] o líder comunitário deve focalizar sua atenção não só nas necessidades da comunidade, mas também em seus recursos, nas pessoas com capacidade e talento, buscando as alternativas que se apresentem para a mobilização do pessoal, a fim de conseguir o resultado que venha satisfazer a todos.

A tentativa de solução de problemas (demográficos, econômicos, políticos e sociais) deve fazer parte da rotina do líder da comunidade. Além disso, um dos atributos do líder comunitário é fazer com que cada integrante do grupo seja mais ativo na busca de soluções para os problemas coletivos, atuais e futuros. Para isso, Pinheiro e Borges (2012, p. 84) ensinam

que “o líder comunitário deve ser capaz de negociar, não adotando uma postura rígida e inflexível, e procurar estabelecer parcerias com outros organismos, visando sempre ao bem-estar da comunidade.”

Portanto, o líder comunitário atua

[...] como um elemento catalisador, devendo ter consciência de seu papel como interlocutor dos interesses da comunidade nas relações estabelecidas com o Estado, com o mercado, com a mídia, com as universidades, com as Organizações Não-Governamentais (ONG's), com as comunidades religiosas, com outros grupos e setores da sociedade civil, encaminhando as reivindicações e falando em nome de toda a comunidade. (PINHEIRO; BORGES, 2012, p. 84).

Além de um clima de confiança entre os liderados, o líder precisa construir uma relação de confiança e credibilidade junto a representantes de todos os setores da sociedade. De fato, o surgimento de um processo de liderança não resolverá todos os males da comunidade, mas a iniciativa de muitas ações partirá do líder. Então, nesse sentido,

o líder comunitário deverá apoiar a **formação de fóruns para discussão coletiva**, fortalecer os conselhos e associações comunitárias, desenvolver ações compartilhadas por um maior número de pessoas, implementar e gerir programas sociais, elaborar, em conjunto com o Estado, ações integradas visando à melhoria da comunidade, **estabelecer parcerias e redes**, acreditar na capacidade de cada pessoa da comunidade e procurar fortalecê-la articulando as ações em que a comunidade possa aparecer. (PINHEIRO; BORGES, 2012, p. 85, grifo nosso).

Pinheiro e Borges (2012) concluem que a liderança comunitária tem um papel decisivo no processo de desenvolvimento local. Isso mostra que uma comunidade coordenada e gerenciada por um líder, é capaz de desenvolver-se de modo sustentável e saudável. Para isto, o líder comunitário deverá praticar junto com a comunidade algumas ações, como:

a) Reunir as pessoas que participam da comunidade, buscando desenvolver em cada uma, a responsabilidade pela melhoria das condições de vida, tanto de ponto de vista individual, como principalmente coletivo; b) Estabelecer a visão da comunidade; c) Diagnosticar as ameaças (atuais e futuras) e oportunidades da comunidade; d) Identificar as alternativas de solução para minimizar ou eliminar as ameaças e traçar ações no sentido de robustecer as oportunidades identificadas; e) Formular os objetivos em função das ações estabelecidas, procurando combinar fatores econômicos, ambientais e sócio-culturais [sic] e sempre incorporando o conceito de sustentabilidade; f) Posicionar as estratégias dentro das perspectivas analisadas, buscando proporcionar vantagens competitivas à comunidade; g) Definir, em função dos objetivos estabelecidos, os projetos que farão parte do plano global. [...] h) Estabelecer planos de ação, alocando pessoas nas diversas etapas do plano, atribuindo a cada uma delas uma fatia de responsabilidade na consecução das metas estabelecidas; i) Definir as estratégias de ação, procurando envolver não só toda a comunidade, mas também outros segmentos da sociedade, dentro da concepção de um pacto de cooperação; j) Aprovar um cronograma de execução, enfatizando os prazos para reavaliação do plano ora proposto; e k) Estabelecer os critérios de reavaliação dos planos de ação, sua periodicidade e metodologia. (PINHEIRO; BORGES, 2012, p. 90).

Para Pinheiro e Borges (2012), a ação do líder dentro da comunidade é necessária e imprescritível para o desenvolvimento local e para o alcance dos objetivos do grupo. A análise

da liderança vem provocando um grande interesse, quando os estudos se voltam para estes tipos de comunidades. Contudo, verifica-se que nem sempre uma comunidade consegue levar às instâncias superiores seus problemas. Isto acontece devido à ausência de uma liderança que consiga reunir todas as necessidades e os problemas comunitários em busca da solução necessária.

2.2 Processo de comunicação

A comunicação é essencial ao funcionamento de uma organização (LIKERT, 1971). Além de constituir um dos processos fundamentais da existência humana e da organização social, ela é reconhecida como um dos mais importantes processos da administração. Por esse motivo a comunicação é tratada como um fenômeno social.

O papel da comunicação e da informação em todas as organizações tem despertado o desenvolvimento de diferentes conceitos e teorias na literatura. Vários autores estudam a comunicação considerando sua influência sobre a vida do ser humano e em todos os processos organizacionais.

É importante destacar que o processo de comunicação é um processo social extremamente complexo e amplo (KREPS, 1995). Nele é contemplado a transmissão de material do remetente (fonte) ao público-alvo; a recepção (destino) e compreensão desse material; sua aceitação ou rejeição (LIKERT, 1971). O termo comunicação, muitas vezes, é empregado como se todo o material transmitido fosse compreendido e aceito (LIKERT, 1971). E isso não é verdade. Likert (1971) estabelece que, para haver comunicação, deve, necessariamente, existir a compreensão e aceitação do material transmitido. Contudo, muito se fala em comunicação e seu processo, mas não se sabe se realmente houve a compreensão da mensagem transmitida.

Melo (1975) lembra que etimologicamente a palavra comunicação vem do latim “*communis*” (comum), o que remete a ideia de comunhão e comunidade. Isso mostra que a comunicação permeia todas as ações do ser humano. Matos (2009) acrescenta que comunicação significa o mesmo que partilhar, repartir, trocar opiniões. Para Ferreira (2004), comunicar quer dizer, associar, estabelecer comunicação; ligar, unir. Comunicar sugere tornar algo comum a todos.

Assim, de acordo com Maximiano (2000, p. 282) “comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões.” Chiavenato (2003) simplifica comunicação como a troca de informações entre pessoas. Ou seja, é “um processo pelo qual se passam informações e

compreensão de uma pessoa a outra.” (KRAUSE, 1981, p. 87). Por isso, o processo de comunicação sempre envolve, pelo menos, duas pessoas: um transmissor e um receptor. Isso reflete os ensinamentos de Likert (1971).

Então, informar é apenas transmitir a informação, sem saber se o receptor recebeu de forma correta e entendeu. Por outro lado, comunicar é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas, garantindo que o receptor, além de receber e entender a mensagem, responda (TIBÚRCIO; SANTANA, 2013).

“A comunicação é o elemento indispensável para se ter uma ação de grupo.” (KRAUSE, 1981, p. 87). Sem comunicação não há esforços e vida coletiva. A comunicação deve ser aplicada para solucionar problemas, gerar e facilitar a compreensão entre pessoas com diferentes opiniões, mas pode ser utilizada para estimular, motivar e melhorar a imagem da organização (SOUZA et al., 2009).

O relacionamento entre as pessoas só é possível através da comunicação. Contudo, “a má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal-entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa.” (MARTINIANO, 2007, p. 156).

Dessa forma, a comunicação tem um papel fundamental na liderança. O processo de comunicação está diretamente ligado ao núcleo da liderança e suas relações interpessoais. Através da elevação dos relacionamentos interpessoais, os líderes conseguem ultrapassar os problemas com a comunicação humana e adquirem confiança e franqueza no seu relacionamento. Com o processo de comunicação, os líderes influenciam os subordinados na realização de atividades para a consecução dos objetivos traçados no planejamento. Consequentemente, a comunicação é tida como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança.

Além disso, é importante observar os níveis básicos para que um processo de comunicação aconteça: a interiorização e exteriorização do conhecimento. Logo,

A comunicação intrapessoal diz respeito ao nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem ideias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas, codificando e decodificando permanentemente as mensagens. A comunicação interpessoal se estabelece entre duas pessoas e consiste na exteriorização dos pensamentos, representando a unidade social básica da organização. Esse nível de comunicação é o embrião do desenvolvimento das relações humanas. (WELS, 2005, p. 75).

Segundo Wels (2005), por meio da comunicação interna, é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis (ascendente, descendente, lateral), a

manifestação de ideias e o sentimento de participação necessário para que o indivíduo se sinta integrado a sua atividade social.

Então, pode-se afirmar que

A comunicação permeia todos os atos da vivência humana e, nas organizações, vistas como organismos sociais vivos e interdependentes, não é diferente. Inserida na base das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, a comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados. (WELS, 2005, p. 74).

A comunicação se aplica em todas as funções administrativas, mas é especialmente importante na função de direção. Krause (1981, p. 87) afirma que “todo ato de dirigir torna-se efetivo através do processo de comunicação.” Segundo Tibúrcio e Santana (2013) a comunicação tem a função de controle, motivação, expressão emocional e informação dentro de um grupo ou de uma organização.

Chiavenato (2003) e Rossés (2014) indicam que a comunicação tem dois propósitos principais, a saber: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas; e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação na organização. Segundo Chiavenato (2006), os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Isto posto, o processo comunicativo deve ter como objetivo as atitudes necessárias a motivação, cooperação e satisfação (KRAUSE, 1981).

Torquato (2002) apresenta um roteiro como proposta de desenvolvimento da comunicação no âmbito público, que também pode ser aplicado em outras organizações. Em um dos itens do roteiro é exposto a comunicação como forma de integração social. Nela, com função eminentemente social, há uma ligação entre comunidades e união em torno de um ideal. Este ideal pode ser compreendido pelos objetivos e metas estabelecidos pelo grupo.

Hall (1984, p. 133) afirma que no processo de comunicação

um elemento é o emissor e o outro o receptor num ponto específico do tempo [...] As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

A ação de comunicação é um processo relacional. Isto é, “o princípio e o fim da comunicação estão no indivíduo [...]” (WELS, 2005, p. 74). Segundo Marques (2004), a comunicação interna tem que ser clara, consistente; contínua e frequente; curta e rápida e completa. Para isso, as lideranças devem liderar o processo de comunicação interna, motivar as

peças para que se engajem ao processo e dar as ferramentas, os treinamentos e recursos (humano, financeiro e técnico), para construir um relacionamento de confiança.

Logo,

[...] as informações devem fluir com clareza e transparência dentro das empresas. Pessoas bem informadas conscientes do processo em qual participam, produzem mais, criam menos problemas e permanecem motivadas. Além de tudo o processo de comunicação deve garantir que as informações cheguem até seus destinatários sem perder seu conteúdo, pois um pequeno desvio de informação, podem acarretar prejuízos imensos [...] (SOUZA et al., 2009, p. 11).

Dessa forma, Likert (1971) pondera que os sistemas de comunicação da maior parte das organizações apresentavam graves defeitos. A dificuldade no processo de comunicação se encontra também a partir da diversidade na natureza do material transmitido (LIKERT, 1971). Soma-se a isso as atitudes desfavoráveis por parte dos membros da organização que criam sérias barreiras à transmissão e aceitação das informações.

Ainda, na visão de Likert (1971) não há um destaque apropriado para a comunicação ascendente adequada e exata. Ou seja, pouco se fala sobre o processo de comunicação do liderado para com o líder. Desse sentido, alguns estudos proporcionaram indícios de que a comunicação entre líder e liderados é muito deficiente em importantes questões, como o que o subordinado entende por sua tarefa e o que o líder espera do subordinado. Por consequência,

Hostilidade, medo, desconfiança e atitudes similares tendem não só a reduzir o fluxo e a aceitação de informações relevantes como também a gerar motivos para distorcer comunicações tanto ascendentes como descendentes. Suspeita e falta de confiança levam os membros da organização, em todos os níveis da hierarquia, a 'não abaixar a guarda', a partilhar um mínimo de informação com os outros demais. **A desconfiança conduz a fracassos da comunicação.** Confiança recíproca e fé por parte dos membros de uma organização parecem ser necessários para que o processo de comunicação funcione eficientemente. (LIKERT, 1971, p. 64-65, grifo nosso).

Likert (1971) constatou em seus estudos que a comunicação é melhor em grupos com elevado padrão de lealdade. Por isso, o fator comunicação é essencial na geração do comprometimento organizacional e ao bom funcionamento de qualquer tipo de comunidade.

2.2.1 Estrutura do processo de comunicação

Os elementos fundamentais do processo de comunicação devem ser levados em consideração para que haja uma comunicação eficiente. Caso isso não ocorra, os objetivos da organização serão comprometidos, gerando resultados insuficientes. Dubrin (2003) apresenta sete componentes que integram a estrutura do processo de comunicação, quais sejam: transmissor, mensagem, canal, receptor, feedback, ambiente e ruído. Wels (2005) acrescenta nessa estrutura o código como elemento organizador do conteúdo da mensagem.

Em um dos extremos do processo de comunicação encontra-se o emissor e no outro o receptor. O transmissor é a fonte, o primeiro elemento ativo do processo comunicativo, aquele que codifica e envia a mensagem. Dessa forma, a mensagem pode ser transmitida de forma oral, escrita ou por sinal. A experiência e autoridade de quem transmite a informação influencia na atenção de quem a recebe (DUBRIN, 2003).

A mensagem é a transmissão de uma ideia ou propósito (DUBRIN, 2003). Para que a mensagem alcance o receptor ela precisa estar organizada e clara. O emissor codifica e envia a mensagem. Por outro lado, o receptor é o destinatário da mensagem. Segundo Dubrin (2003) a comunicação só pode ser completa quando a outra parte entende corretamente o que se quis dizer. Por esse motivo,

Comunicar-se pode ser um processo tão natural como complicado, depende de como cada indivíduo está disposto a enfrentar o conteúdo transmitido pela mensagem. A comunicação perfeita é quando o que é transmitido pelo emissor é entendido pelo receptor. A comunicação deveria ocupar um lugar central numa teoria completa de organização, porque a estrutura, extensão e alcance das organizações são quase que inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação. (SOUZA et al., 2009, p. 11).

Então, o destinatário recebe, decodifica e dá sentido à mensagem (WELS, 2005). Para isso, as organizações geralmente possuem vários canais de comunicação para enviar ou receber mensagens. Dependendo da rede de comunicação, as mensagens podem ser escritas, faladas ou mistas. Hoje, utiliza-se muito as ferramentas digitais para a execução do processo comunicativo. Entre elas está o aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp.

É relevante destacar, ainda, que

Há uma relação objetiva entre emissor e receptor, com alternância de papéis no processo, sendo necessário um código, elemento organizador do conteúdo da mensagem. O código é também chamado sistema formal de referência, e permite a escolha de um potencial de linguagem que viabilize o entendimento na comunicação. A mensagem, devidamente codificada, é repassada através de um meio (canal), que representa um instrumento de transmissão. O canal é o elemento por meio do qual a mensagem se movimenta. (WELS, 2005, p. 77).

Contudo, a mensagem precisa voltar e gerar respostas à ação comunicativa inicial. Isto é, retroalimentar a fonte (WELS, 2005). Sem o feedback é difícil saber se o destinatário recebeu e entendeu a mensagem. No entanto, “o ato de receber, em comunicação, é altamente subjetivo o que, até certo ponto, condiciona todo o processo.” (KRAUSE, 1981, p. 87).

Por isso, quando se fala em comunicação, uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações atuais, é a falta de feedback. Porém, esse processo garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno e os ruídos que ocorrem no meio do processo de comunicação, fazem com que ela seja ineficaz.

As barreiras na comunicação atrapalham ou até mesmo modificam a mensagem. O ruído desconcentra a atenção do receptor e influencia no processo da comunicação (DUBRIN, 2003). O problema surge devido às diferenças de registros entre emissor e receptor. Por isso, as palavras podem não ter o mesmo significado para eles.

O ambiente no qual a mensagem é transmitida também é relevante para seu entendimento. A cultura da organização influencia bastante nesse processo. Para Dubrin (2003), quando se tem muito respeito e confiança é mais fácil haver falhas na mensagem do que quando não se tem.

Sendo assim,

A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. Na comunicação direta falada, ou seja, na conversação, a linguagem funciona como um código e é reforçada por elementos de comunicação não-verbal (como gestos sinais, símbolos). (CHIAVENATO, 2003, p. 128).

Tibúcio e Santana (2013) afirmam que uma comunicação eficaz é aquela que transforma as ações das pessoas. Ou seja, se a comunicação mudar apenas as ideias e não as atitudes, ela não será eficaz. Para que haja sucesso no intercâmbio de informações entre pessoas, todo o processo comunicativo deverá ser transparente e contínuo; além de existir o processo reverso.

2.2.2 Fluxos de comunicação

O processo de comunicação pode acontecer através de formas distintas de direção de fluxo. Isso depende, além de outros fatores, do grau de interação e influencia dentro da comunidade. O fluxo da comunicação pode movimentar-se seguindo um padrão de hierarquia, ou pode mover-se em um mesmo nível. Nesse viés,

O líder reflete plenamente e representa de maneira efetiva as opiniões, metas, valores e decisões de seu grupo nos outros grupos onde estiver exercendo a **função de ligação** entre seu grupo e o restante da organização. Ele transfere para o grupo de que é líder as opiniões, objetivos e decisões daqueles outros grupos. Dessa forma, estabelece uma conexão através da qual a comunicação e o exercício de influência podem ser postos em prática em ambas as direções. (LIKERT, 1971, p. 203, grifo nosso).

Os fluxos de comunicação estão fundamentados na direção em que a comunicação é dada. Rossés (2014) relata que os fluxos da comunicação podem ser de cima para baixo (descendente), de baixo para cima (ascendente) ou para os lados (lateral ou horizontal). Para Dubrin (2003), as mensagens nas organizações ainda podem viajar diagonalmente. Kunsch (2003) acrescenta a estes o fluxo transversal.

Maximiano (2000) pontua que a comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam desempenhar seu papel de uma maneira satisfatória. Logo, pode-se observar que, a comunicação descendente é usada mais em organizações autoritárias. Com ela as decisões são comunicadas aos subordinados sem a interferência deles.

Para Kunsch (2003, p. 85) a comunicação descendente “liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos [...], traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização.” Esse tipo de comunicação é utilizado para dar um retorno aos liderados das atividades desempenhadas por eles.

Na comunicação ascendente, ocorre o fluxo de comunicação que parte dos liderados para o líder (topo da pirâmide). Ou seja, é o processo de comunicação inverso ao descendente. Portanto,

São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões [...], sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação [...] (KUNSCH, 2003, p. 85).

Observa-se então que, esse tipo de comunicação é também uma forma de se manter informado sobre as atitudes e sugestões dos subordinados, até mesmo as questões pessoais deles. Para Maximiano (2000, p. 285), o fluxo ascendente leva “para cima, de forma organizada, informações que a administração pode aproveitar para consertar os aspectos problemáticos e criar um clima favorável [...]”

Contudo, para que isso aconteça, a motivação deve ser alta para comunicar perfeitamente todas as informações relevantes e importantes (LIKERT, 1971). Ainda, a comunidade deve estar preparada para

[..] tratar com severidade qualquer membro que retenha informações importantes. Além de tudo, o grupo pode levar ao conhecimento do chefe ideias que nenhum subordinado de per si ousaria sugerir. Em consequência, a comunicação é melhor e acarreta melhor conhecimento dos problemas e melhor tomada de decisões [...] (LIKERT, 1971, p. 136).

Hampton (1992) explica que, os subordinados levam informações aos superiores, inclusive de problemas, e ele é quem decide o que fazer. Contudo, ele alerta que as informações necessárias podem ser censuradas ou não serem transmitidas. Isto pode gerar resultados desastrosos.

Já a comunicação lateral acontece entre unidades de trabalho do mesmo nível como forma de intercâmbio de informação (KUNSCH, 2003). Isso significa dizer que flui “entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios etc.” (KUNSCH, 2003, p. 85).

Conforme for movimentado, esse fluxo de comunicação pode oferecer condições favoráveis para a otimização de recursos e de desempenho.

Hall (1984) aponta que grande parte do fluxo das comunicações nas organizações se desenvolvem horizontalmente. Esse tipo de comunicação representa importante suporte para o desenvolvimento das tarefas da organização dentro do processo de coordenação.

Alguns autores apresentam a comunicação lateral e a diagonal como se fossem o mesmo sentido. Hampton (1992) as diferencia esclarecendo que a lateral se dá com pessoas do mesmo nível hierárquico e a diagonal com pessoas de níveis hierárquicos diferentes. Para Maximiano (2000), o fluxo de comunicação diagonal vai possibilitar a comunicação interpessoal em vários níveis e a tomada de decisões.

Em suma, no que diz respeito ao fluxo de comunicação:

A descendente acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente quando a comunicação é dirigida para os mais altos escalões proporcionando um feedback sobre metas, planejamento e a comunicação lateral é quando a comunicação acontece com pessoas de um mesmo grupo. Todos os três níveis são importantes, porém a ascendente deve acontecer de forma bem clara, inovadora, proporcionando um ambiente aberto à comunicação. A ascendente e a lateral devem favorecer um ambiente harmonioso e influenciar na motivação dos funcionários. (SOUZA et al., 2009, p. 5).

Ainda, há a existência da comunicação transversal, que ocorre em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos. Isso ocorre, principalmente, nas organizações mais modernas (descentralizadas e flexíveis) com gestão participativa e integrada. Para Kunsch (2003, p. 86) o fluxo transversal permite que a “comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações.” Isso permite uma interação maior entre os níveis da organização.

2.2.3 Redes de comunicação

Nas organizações as mensagens passam por diferentes caminhos para atingir o público alvo. Para isso, os canais variam conforme o receptor: desde aquele com a escolaridade mais alta, até o que não concluiu os estudos. As redes de comunicação estão diretamente relacionadas ao canal pelo qual a informação circula. Nesse viés, pode-se enumerar duas redes de comunicação: a formal (através de hierarquia) e a informal (sistema não convencional).

As redes de comunicação formal, conforme Torquato (1986, p. 63) “são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc.).” Ou seja, os canais formais de

comunicação são os caminhos para envio de informações dentro ou fora da organização, tendo como fonte de informação a estrutura da cadeia de autoridade que indica os canais que a mensagem deve seguir (DUBRIN, 2003).

A estrutura organizacional formal obedece a uma hierarquia predeterminada, com base no organograma e estrutura interna da organização. Para Torquato (1986, p. 55) a rede formal “comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático.” Esse padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa que faz com que a mensagem seja transmitida e recebida é denominado por Rossés (2014) de cadeia de comando.

No que diz respeito as redes de comunicação informal, Torquato (1986) se refere a elas como aquelas não planejadas, que fogem ao controle do líder ou que ignoram a existência de canais formais, integrando todas as livres expressões, manifestações e conhecimentos daqueles envolvidos na atividade da organização. Ou seja, é aquela que ocorre fora dos canais formais de comunicação.

A rede informal “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos.” (TORQUATO, 1986, p. 55). Robbins (2005) adverte que os conteúdos das redes de rumores são considerados muito mais verdadeiros pelos subordinados, do que as informações formais advindas da liderança. Essa rede de boatos é constante na comunicação lateral e diagonal que, em geral, ocorrem pela comunicação oral, o que tende a alcançar maior rapidez. Isso pode levar a ruídos na comunicação e sérios riscos para os indivíduos e a organização como um todo. Diante dessa análise, observa-se que a comunicação informal circula mais rapidamente que a formal.

A escolha da rede de comunicação “está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens.” (TORQUATO, 2002, p. 58). Para Torquato (2002) na comunicação formal utiliza-se poucos canais expressivos, ao contrário da rede informal, que conta com muitos canais. Assim, “o equilíbrio entre as redes formal e informal é fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações.” (TORQUATO, 2002, p. 57). Ressalta-se, portanto, que as duas redes de comunicação são inerentes ao funcionamento da organização, promovendo espaços diferentes para a existência dos fluxos (descendentes, ascendentes, lateral, transversal).

2.3 Processo de planejamento

Todas as organizações devem ser alinhadas através do planejamento. É nesse processo que serão definidos objetivos coletivos de um grupo a serem conquistados no futuro. Para isso, os liderados devem saber a importância da comunidade em que estão inseridos e a sua própria importância para ela. “O planejamento compreende um processo consciente e sistemático de tomada de decisões relativas a objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade ou uma organização buscarão no futuro.” (ROSSÉS, 2014, p. 99). Por isso, pode-se dizer que planejar é tomar decisões no presente, reduzindo incertezas do futuro.

Silva (2001) aponta que o planejamento é parte fundamental da administração e teve suas origens nas civilizações antigas. Nessa mesma vertente Hindle (2002) informa que os primeiros conceitos de planejamento surgiram ainda na pré-história. Naquela época, com a necessidade de se programar, o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Isso mostra que o planejamento possibilita definir as prioridades dos objetivos, estabelecendo formas de concentração de recursos e maneiras racionais de distribuí-los.

O processo de planejamento é um mecanismo pelo qual uma organização idealiza e implementa ações. Por esse motivo, é preciso saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados (ROSSÉS, 2014). O processo de planejamento para Rossés (2014, p. 99) compreende a

[...] técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações (implementação) de modo que a organização ‘caminhe’ na direção pretendida, sem desperdício de esforços [...]

Portanto, planejar é indicar qual o caminho que a organização pretende traçar ao longo de sua existência (STONER; FREEMAN, 1999). Por isso, o planejamento é definido como a intenção de realizar algo no futuro. Contudo, a atividade planejada pode não ser executada como previsto. Dessa forma, com o tempo, o planejamento exige uma ação constante de revisão, para se adequar a situação atual do ambiente organizacional (ROBBINS; COULTER, 1998).

O planejamento deve ser entendido como a primeira atividade a ser realizada por qualquer organização que pretenda definir metas para alcançar os resultados. Para isso, é necessário a existência de elementos que facilitem a mensuração das atividades para que haja o controle do processo organizacional (STONER; FREEMAN, 1999). Ou seja, no processo de planejamento é possível administrar o futuro através da tomada de decisão no presente; dos

objetivos almejados e com os meios de controle, para que se assegure que o processo não se desvie do curso desejado.

Rossés (2014) descreve como objetivos do planejamento: ser componente de interação entre organização e ambiente; atuar como instrumento de sinergia e congruência de esforços, proporcionando orientação clara e efetiva a todos os envolvidos; fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na organização, bem como responsabilidades, obrigações e direitos; dar consistência ao processo de tomada de decisão; estimular o empenho e a realização com base nos resultados predeterminados; fornecer a base para os processos de controle, avaliação e tomada de ação corretiva.

Para Schmitz et al. (2009, p. 5),

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada [...]

Oliveira (2002) classifica o processo de planejamento como sistemático e constante de previsão para o auxílio à tomada de decisões. Para ele o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final, que é a consecução dos objetivos. Através do processo de planejamento a organização consegue estabelecer um fluxo de informações com maior eficiência para um processo decisório eficaz. Isto está diretamente relacionado ao processo de comunicação.

Sendo assim, o processo de planejamento funciona como um sistema composto por três etapas básicas, quais sejam: a etapa de obtenção ou produção de informações, a etapa de análise das informações produzidas ou obtidas e a etapa de preparação ou elaboração do plano (MAXIMIANO, 2000). Dessa forma, a obtenção de informação e a gestão dela é o passo inicial do processo de planejamento. É ela que mostra as necessidades, ameaças ou oportunidades das comunidades, que servem como fundamento para a tomada de decisão.

Com a gestão da informação é possível a elaboração de um plano, que serve como um guia para uma ação futura. O plano é o registro das decisões obtidas na segunda etapa (análise das informações). O plano é composto pelos objetivos, meios de realização dos objetivos e os meios de controle das ações planejadas. O plano traz a situação que se almeja atingir, bem como os recursos que deverão ser aplicados para isso.

Visando facilitar a aplicação do planejamento, alguns autores estabelecem etapas para que isto aconteça. Entretanto, tais etapas não devem ser seguidas rigidamente. Cada

organização deverá identificar os elementos que mais se adequam ao grupo. O Quadro 3 exemplifica algumas destas etapas estabelecidas por três autores.

Quadro 3 – Etapas do planejamento organizacional

Autor(es)	Etapas do Planejamento
Dubrin (1998)	(1) definir a situação atual; (2) estabelecer metas e objetivos; (3) prever auxílios e barreiras às metas e objetivos; (4) desenvolver planos de ação para atingir as metas e objetivos; (5) desenvolver orçamentos; (6) implementar os planos e (7) controlar os planos.
Megginson et al. (1998)	(1) estabelecer os objetivos e metas; (2) identificar e avaliar as condições atuais e futuras da empresa; e (3) desenvolver uma abordagem sistemática para atingir o objetivos e metas.
Stoner e Freeman (1999)	(1) proporcionar um senso de direção; (2) focalizar os esforços; (3) guiar os planos e decisões; e (4) avaliar o progresso da organização.

Fonte: Guerra e Marmentini (2014)

O planejamento é guiado pelos objetivos e ações organizacionais. Também diz respeito a implicações futuras de tomadas de decisões no presente. Sem o planejamento, as organizações não têm condições de orientar as pessoas e os recursos necessário para determinada atividade. Por esse motivo, “o planejamento torna-se relevante à medida que sua falta impede liderança com confiança e impede seguidores que desenvolvam atividades que agregam valor para a organização.” (ROSSÉS, 2014, p. 100).

Ou seja, o processo de planejamento influi também na liderança e no processo de comunicação. Para Rossés (2014), a direção de uma organização tem que ser democrática e deve ser exercida através da comunicação, liderança e motivação das pessoas. Para isso, a liderança precisa estabelecer objetivos e prioridades, planejando a forma como será executado todo o processo; além de desenvolver a confiança nas pessoas para cumprir as atividades de maneira satisfatória.

2.3.1 Estabelecimento de objetivos

Os objetivos são geralmente estabelecidos a partir de anseios e expectativas da comunidade em relação a uma situação futura. As metas e objetivos devem ser definidos levando-se em conta as limitações da organização. Para isso, eles deverão obedecer aos prazos previstos no planejamento.

Nenhuma organização pode executar atividade e alcançar objetivos sem comprometimento e esforço por parte de seus membros (ROSSÉS, 2014). Por isso,

Outra importante vantagem da ação efetiva de grupo é o alto grau de motivação da parte de cada membro em fazer o melhor para implementar as decisões e realizar os objetivos do grupo. Desde que os objetivos do grupo são determinados através de decisões grupais, cada membro individual do grupo tende a ter um alto nível de identificação do ego com as metas da companhia mercê de sua parcela pessoal nas decisões. (LIKERT, 1971, p. 136).

Observa-se que, um elemento significativo para o líder no processo de planejamento é a motivação. Cada parcela da comunidade deve se sentir responsável pela consecução dos objetivos do grupo. Para tanto, é preciso que haja uma clara determinação dos objetivos do planejamento. Logo, a organização terá condições de alcançar resultados efetivos, realísticos e necessários para a comunidade. A eficiência, eficácia e efetividade devem ser inerentes ao processo de planejamento, pois é primordial determinar os objetivos certos, identificar os meios certos para alcançar os objetivos e atender às aspirações das pessoas envolvidas nesse processo.

Os objetivos são as descrições detalhadas do que deve ser feito para se atingir as metas. As metas orientam a organização no caminho que deve ser seguido para que seja cumprida a missão dentro da visão organizacional. “Conseqüentemente, encontra-se em toda organização salutar um processo ininterrupto de examinar e modificar metas individuais e objetivos organizacionais, bem como consideração dos métodos para alcançar.” (LIKERT, 1971, p. 141). Tendo em vista que

Nem as necessidades e desejos de indivíduos nem os objetivos de organizações são estáveis e imutáveis. Os desejos dos indivíduos crescem e se modificam quando as pessoas interatuam com outras pessoas. De igual modo, os objetivos de organizações têm de mudar continuamente para fazer face aos requisitos de mudanças tecnológicas, condições modificadas e às modificações nas necessidades e desejos das pessoas envolvidas na organização ou servidas por ela. O processo de interação da organização deve ser apto a lidar eficazmente com tais demandas de contínua mudança. (LIKERT, 1971, p. 141).

As metas podem ser baseadas em diversos setores diferentes: do econômico ao social, do social ao político, do político ao fiscal. As metas podem objetivar as mais variadas situações, posições e condições; sendo conseguidas a longo, médio e curto prazo. Tendo em vista isso, os objetivos organizacionais são valores fundamentais e devem observar as expectativas futuras.

2.3.2 Tomada de decisão

Decisões são tomadas corriqueiramente em uma organização. Para que isso aconteça de maneira eficiente é preciso se valer do processo de comunicação sem omissões, para se obter as informações corretas e tomar decisões seguras. Todo este processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância é conhecido como tomada de decisão (REZENDE, 2003). Desse modo, o processo decisório é o poder de deliberar em uma situação organizacional definida.

Decerto, planejamento é um processo de tomada antecipada de decisão (ACKOFF, 1976). Entretanto, nem todo processo decisório é planejamento. Ocorre que, o conjunto de decisões implica em várias ações que não são passíveis de serem executadas de uma só vez. É um processo por se tratar de um conjunto de decisões interdependentes que não podem ser subdivididas. Nesse sentido, o planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. Para isso, o planejamento terá que ser moldado pelas características típicas da organização.

Simon (1972, p. 13) acha conveniente utilizar a “tomada de decisão” como sinônimo de administração. Neste sentido, de acordo com Costa Neto (2007, p. 40):

A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras, entretanto, exige um certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas – são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar.

Por consequência, uma decisão conduz a outra situação, que pode exigir novas decisões. “Quando indivíduos tomam decisões, precisam primeiro fazer escolhas. Mas isso requer pensamentos cuidadosos e muitas informações.” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 84). Likert (1971, p. 245) observou que “a qualidade das decisões de uma organização repousa firmemente na adequação e exatidão dos fatos disponíveis àqueles que tomam suas decisões.” Essas informações são advindas do processo de comunicação. Dessa forma,

O decisor deve tratar os problemas gerenciais levando-se em conta suas diferenças e através destas percepções usarem de técnicas cognitivas, relativas ao conhecimento, e de fácil comunicação, para construir uma forma de apoio ao processo de decisão que, ao mesmo tempo em que resolve as dificuldades do processo humano de decisão, traz novas percepções de julgamento e tomada de decisão, o que é extremamente ligado ao uso racional do processo decisório. (FERREIRA, 2010, p. 4).

Nas organizações, os processos decisórios foram por muitos anos pensados como resultantes apenas de processos formais e deliberados com ênfase em problemas, soluções e suas necessidades de informações associadas, configurando o que ficou conhecido como modelo racional de tomada de decisão (MACEDO, 1999). Segundo Bazerman (2004, p. 6), tal modelo “é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada.”

Em um processo de decisão racional subentende-se que os tomadores de decisão

[...] (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido. (BAZERMAN, 2004, p. 5).

Observa-se então que os decisores devem ter a capacidade de definir corretamente o problema, a fim de chegar ao melhor resultado possível no final do processo decisório. Então, “aqueles que tomam decisões precisam estar plenamente identificados com a organização e seus objetivos, e motivados para procurar soluções que melhor assistam a organização na consecução de seus objetivos.” (LIKERT, 1971, p. 245).

Segundo Robbins (2005) os tomadores de decisões deveriam fazer escolhas consistentes com etapas racionais. Logo, a tomada de decisão é observada como uma ação humana e comportamental. Para essas ações são selecionadas, de forma consciente ou inconsciente, as informações necessárias para a tomada de decisão.

“Se os objetivos de uma organização devem ser cumpridos, as pessoas que tomam as decisões têm de tomar a peito os interesses da organização e têm de conhecer todos os fatores relevantes.” (LIKERT, 1971, p. 245). Estes são pré-requisitos para decisões acertadas e para a execução de tais decisões.

O processo decisório tem quatro dificuldades, a saber: complexidade; incerteza inerente à decisão; múltiplos objetivos que se inter-relacionam; e possibilidade de diferentes perspectivas (ROLDAN; MIYAKE, 2004). Gomes, Gomes e Almeida (2002, p. 12-13) afirmam que:

Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados.

Cada fase de tomada de decisão constitui por si mesmo um processo complexo (SIMON, 1972). Na análise do ambiente procura-se identificar as situações que exigem decisão de atividade de coleta de informações. Por isso, “em razão da melhor comunicação, os problemas são descobertos ainda em suas fases iniciais e são prontamente solucionados, em pleno uso das informações relevantes e dos conhecimentos existentes dentro da organização.” (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 107). Contudo, sabe-se que a comunicação ainda é muito falha nas organizações atuais. Por essa razão, os problemas, em muitos casos, só são descobertos em últimas instâncias.

A estruturação do processo decisório possibilita a criação, o desenvolvimento e a análise de uma possível ação. Por fim, ocorre a escolha de uma linha determinada de ação entre as disponíveis, designada como atividade de escolha (SIMON, 1972). Para Likert e Likert (1979, p. 154), “o uso do consenso é essencial a cada passo do processo de tomada de decisão.” Nesse sentido,

[...] O processo de se chegar a um consenso é o de troca livre e aberta de ideias, que continua até que se chegue a um acordo. Este processo garante que os interesses de cada indivíduo sejam ouvidos e entendidos e que se faça uma sincera tentativa de levá-los em consideração na busca e na formulação de uma conclusão. Esta conclusão talvez não reflita exatamente os desejos de cada membro, mas, desde que não viole os interesses profundos de ninguém, pode ser aceita por todos. (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 154).

Orasuno (1995) ainda traz as limitações de gastos de tempo e energia aos processos decisórios como elementos importante ao planejamento. Orasuno (1995, p. 137-138) pontua que “as organizações procuram reduzir as necessidades das equipes de se envolverem em processos complexos de tomada de decisão.”

Contudo, Likert e Likert (1979, p. 108) apontam que “as decisões alcançadas através de um grupo de solução de problemas serão provavelmente bem executadas, já que as pessoas compreendem as decisões que ajudaram a alcançar e sentem altamente motivadas para vê-las postas em prática.”

Uma decisão é uma escolha para enfrentar um determinado problema. No entanto, “quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza.” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 81).

Bazerman (2004) complementa que as experiências da vida ajudam as pessoas a aprimorar várias habilidades, mas, ainda sim, podem ocorrer distorções do julgamento. Para Bazerman (2004) esse modo de ver a experiência pessoal reitera o valor comparativo de obter um entendimento sobre como se tomar uma decisão racional. Bazerman (2004) conclui que as pessoas sabem tomar decisões, mas, muitas vezes, fazem de maneira sistemática e rígida.

2.3.3 Controle das ações planejadas

As ações estabelecidas no processo de planejamento devem ser analisadas constantemente. Só assim será possível identificar as dificuldades, prováveis falhas e o que ainda falta ser feito. Isso possibilita a revisão do planejamento para se adequar a situação atual da organização.

O controle das ações planejadas assegura que as atividades efetivas estarão de acordo com as ações planejadas. O planejamento e o controle fazem parte das funções administrativas e estão sempre relacionados. Rossés (2014) define o planejamento como um conceito passivo até o momento da execução, ou seja, é uma antecipação da ação. O controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial e devem ser

sempre averiguados pelas partes que compõem a comunidade ou a quem for delegado (ROSSÉS, 2014).

Para Ackoff (1976) controlar é prever resultados das decisões na forma de medidas de desempenho; reunir informações sobre desempenho real; comparar o desempenho real com o previsto; verificar diferenças e tomar providências corretivas e/ou aprimorativas.

A palavra controle tem várias conotações e seu significado depende da função ou área específica em que é aplicada:

a) Função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo. b) Meio de regulação utilizado por um indivíduo ou empresa (como certas tarefas reguladoras que um 'controller' aplica para acompanhar e balizar o seu desempenho e orientar as decisões). c) Função restritiva de um sistema para manter os participantes dentro dos padrões desejados e evitar desvios. d) Conferência ou verificação. e) Exercício de autoridade sobre alguém. (ROSSÉS, 2014, 117).

Diversos são os fatores internos e externos que devem ser supervisionados para o controle das ações. Com um processo de comunicação adequado entre o grupo é possível reagir prontamente para cada situação que está sendo controlada. Através do controle se percebe que tipo de objetivos são mais fáceis e rápidos de serem atingidos, a partir da prioridade da organização. Ackoff (1976) ensina que o controle é o momento para as comparações de resultados com os fins especificados nos objetivos e metas estabelecidos *a priori*.

O controle está presente em quase todas as formas de ação organizacional. Sua finalidade é assegurar que os resultados das estratégias, políticas e diretrizes, dos planos táticos e operacionais, regras e procedimentos se ajustem o máximo possível aos objetivos estabelecidos (ROSSÉS, 2014). Observa-se então, que o controle perpassa pelo nível estratégico, tático e operacional da organização. Dessa forma, a finalidade do controle é assegurar que o planejamento se ajuste aos objetos previamente estabelecidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O êxito do trabalho científico advém da escolha correta do método pelo qual a pesquisa foi conduzida. A descrição das técnicas utilizadas para a confecção desta pesquisa é de suma importância para a obtenção de respostas daquilo que se procura conhecer. Por isso, a metodologia é o conjunto de métodos que são percorridos na busca do conhecimento (ANDRADE, 1993).

A especificação da metodologia responde a um só tempo, as questões como? com quê? onde? quando? Corresponde também aos métodos de abordagem e tipologia da pesquisa; universo e unidades de análise; instrumentos de coleta, análise e interpretação dos dados.

“Cada pesquisa tem sua metodologia e exige técnicas para a obtenção dos dados. Escolhido o método, as técnicas a serem utilizadas serão selecionadas, de acordo com os objetivos da pesquisa. (ANDRADE, 1993, p. 116). O importante é adequar as técnicas disponíveis às características da pesquisa, sempre tendo em vista que uma melhor e fiel investigação dos dados da pesquisa é fundamental para seu desenvolvimento.

Em função do problema de pesquisa, dos objetivos propostos e da fundamentação teórica, apresenta-se um estudo qualitativo de casos múltiplos, cujas observações elaboradas propõem-se dentro de uma perspectiva descritiva.

3.1 Abordagem e tipologia da pesquisa

A forma de abordagem do problema foi qualitativa. Portanto, a pesquisa não se preocupou com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e de uma organização (GOLDENBERG, 2007), quais sejam: organização das comunidades consolidadas em Paço do Lumiar (MA). Conforme Gil (2010) neste tipo de pesquisa é levada em consideração a subjetividade do sujeito, o que não se pode quantificar.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA; MENEZES, 2000, p. 20).

A abordagem qualitativa, ressalva Chizzotti (2003, apud MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 88), “recobre, hoje, um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadgmas de análise [...], e adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre.” Então, esse tipo de abordagem procura encontrar o sentido do fenômeno estudado, além de interpretar os

significados que estão por trás dele. Para isso, o pesquisador não pode fazer julgamentos antecipados sem o estudo prévio da vida social, nem deixar que seus preconceitos ou crenças interfira no resultado da pesquisa.

Há vários critérios para classificar o tipo de pesquisa. Vergara (2004) classifica a tipologia da pesquisa levando em consideração seus fins e os meios utilizados para alcançarem os objetivos do estudo. Na mesma vertente, Gil (2010) utiliza os critérios quanto aos objetivos e procedimentos técnicos da pesquisa. Ambas as taxionomias apresentadas têm relação entre si e utilizam critério válidos para a investigação específica. Para este trabalho adotou-se a classificação de Gil (2010), por se tratar de um modelo mais clássico.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi do tipo descritiva, procurando identificar a multiplicidade de dimensões presentes na gestão da comunidade (MARTINS; LINTZ, 2000). Para isso, buscou-se fazer a descrição de características do fenômeno estudado, estabelecendo relações entre variáveis. Neste sentido, vislumbrou-se a exposição da liderança, do processo de comunicação e planejamento das unidades de análise e dos elementos que compõem o estilo de gestão à luz de Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979). Assim, Vergara (2004, p. 47) assevera que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Gil (2010) acrescenta ainda que a pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para isso, Best (1972 apud MARCONI; LAKATOS, 2002) aborda quatro aspectos da pesquisa descritiva: descrição; registro; análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi bibliográfica, documental e de estudo multicaso. A pesquisa bibliográfica trata da abordagem mais frequente dos estudos monográficos. Isto posto,

A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema. A pesquisa é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – **análise teórica** – ou como parte de **investigações empíricas**. (MARTINS; LINTZ, 2000, p. 29, grifo do autor).

Dessa forma, neste trabalho, houve uma conexão entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa empírica. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária (VERGARA, 2004). Esta pesquisa teve como fonte primária as obras clássicas de Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979). Além disso, as fontes secundárias foram livros e artigos da área em estudo.

“A investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas.” (VERGARA, 2004, p. 48). A pesquisa documental deste trabalho foi feita em estatutos registrados das unidades de análise.

Para efeito de comparação, considerou-se como unidades de análise deste trabalho, três lideranças comunitárias localizadas no Município de Paço do Lumiar (MA). Dessa maneira, pode-se falar em casos múltiplos ou estudo multicaso, pois a pesquisa envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais situações (MARTINS; LINTZ, 2000).

3.2 Local da pesquisa, universo e unidades de análise

O estudo foi realizado em comunidades consolidadas que lutam pelo direito à moradia no Município de Paço do Lumiar (MA), que se localiza aproximadamente a 20km do centro da capital.

São 42 comunidades consolidadas que compõem o universo desta pesquisa. Nesse contexto, a população é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum entre si (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Ressalta-se que cada comunidade tem seu representante e seu estatuto próprio registrado. Contudo, apenas dez líderes exercem de forma atuante e continua a liderança no fórum de regularização fundiária. Esse fórum serve para discutir os objetivos incomuns e os interesses sociais; traçar metas; planejar as estratégias para todas as comunidades; exercer pressão sobre o poder público e fortalecer a causa social.

Tendo em vista isso, fez-se necessário definir limites para o universo. Dessa maneira, o estudo teve sua investigação com base em uma amostragem intencional. Tal seleção é o tipo mais comum de amostra não probabilística. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 52), nela

[...] o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade. O pesquisador não se dirige, portanto, à ‘massa’, isto é, a elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião na comunidade. Pressupõe que estas pessoas, por palavras, atos ou atuações, têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais.

A população da pesquisa foi selecionada em três lideranças comunitárias. Levando em consideração os prazos cabíveis para execução da pesquisa, utilizou-se os seguintes critérios cumulativos para a escolha das unidades de análise: liderança atuante no fórum de regularização

fundiária; maior tempo de ocupação da comunidade; maior número de famílias residentes (com *animus*); maior infraestrutura local conquistada.

Em que pese a amostragem ser intencional, observa-se que na escolha das categorias de análises foi utilizado o critério de tipicidade. Isso ocorreu pela existência de um subgrupo que é típico em relação à população como um todo (MARCONI; LAKATOS, 2002). O fórum de regularização fundiária serviu como um subgrupo para a seleção das unidades de análise.

Diante das condições explícitas, constituiu-se unidades de análise nesta pesquisa as lideranças das comunidades a seguir: Comunidade Eugênio Pereira; Comunidade Nossa Senhora da Vitória; Comunidade Todos os Santos.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados utilizou-se o que Marconi e Lakatos (2002) denominam de observação direta intensiva. Tal instrumento de pesquisa consiste na combinação de duas técnicas distintas, quais sejam: a observação e a entrevista.

Através da observação foram analisadas as atitudes comportamentais das lideranças das comunidades que compõem as unidades de análise. Nesse viés foram considerados alguns aspectos do processo de comunicação, quais sejam: transmissão, decodificação e recepção da mensagem. Por isso, Marconi e Lakatos (2002) ponderam que, de modo geral, o pesquisador sempre sabe o que observar.

Os fatos observados foram significativos, pois permitiram o confronto com as informações obtidas nas entrevistas aplicadas e com o referencial teórico registrado, principalmente no que diz respeito a dimensão comunicação no modelo adaptado de Likert (1971) e Likert e Likert (1979).

Da mesma forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro (APÊNDICE A), dividido por dimensões como mostra o Quadro 4, adaptado em Likert (1971) e Likert e Likert (1979).

Quadro 4 – Dimensões analisadas na pesquisa

Dimensões da pesquisa	Indicadores de Likert (1971)
Liderança	Liderança
	Motivação
Processo de Comunicação	Comunicação
	Interação/Influência
Processo de Planejamento	Decisões
	Objetivos
	Controle

Fonte: Likert (1971) e Likert e Likert (1979), adaptado pelo autor

Os entrevistados foram escolhidos por sua representatividade em relação ao objeto da pesquisa. A escolha das lideranças se deu através do amplo conhecimento sobre o funcionamento das organizações que elas representam e pelo domínio das informações sobre o processo de gestão necessárias para a finalidade deste trabalho.

Trata-se de uma entrevista focalizada que, nos ensinamentos de Andrade (1993, p. 123), se elabora

[...] um texto com os tópicos que serão abordados, para orientar a ‘conversa’. Este tipo de entrevista confere mais liberdade tanto para o pesquisador quanto para o entrevistado. As perguntas não são rigidamente formuladas, o entrevistado pode alongar-se com determinados tópicos, trazendo mais informações e a entrevista mais conversa informal, mesmo quando o roteiro é obedecido.

Nesse sentido, afim de verificar a validade dos quesitos do roteiro de entrevista, a adequação de seu vocabulário, o número e a ordem das perguntas formuladas, foi aplicado um pré-teste da entrevista com a liderança da Comunidade Renascer.

Ainda, ressalta-se que as obras de Likert (1971, 1975) e Likert e Likert (1979) deram suporte para toda a pesquisa. Também, o levantamento documental foi importante, basicamente, para a análise do cumprimento dos preceitos estatutários nas organizações e sua interligação com a realidade pesquisada e o estilo de gestão.

3.4 Análise e interpretação de dados

Na pesquisa qualitativa a interpretação assume um eixo central. É nela que se tem o ponto de partida e o ponto de chegada (GOMES, 2011). Quando se fala em análise e interpretação de informações geradas no campo pela pesquisa qualitativa, faz-se referência a “um momento em que o pesquisador procura finalizar o seu trabalho, ancorando-se em todo o material coletado e articulando esse material aos propósitos da pesquisa e à sua fundamentação teórica.” (GOMES, 2011, p. 80-81). Esta é a etapa final do processo de investigação.

Vale ressaltar que, segundo Tachizawa (2004), toda teoria utilizada para gerenciar uma organização é construída com base em análise das organizações em funcionamento.

O que a teoria faz é explicar e formalizar conceitos que se demonstram empiricamente eficazes para uma posterior aplicação em empresas nas quais a teoria foi criada e que se encontra à frente de contexto semelhante. A prática não está nunca livre da teoria, assim como nem sempre existe a consciência a respeito de qual teoria está orientando o processo de gestão [...] (TACHIZAWA, 2004, p. 84).

Constitui-se propósito de tratamento final deste trabalho a descrição, análise e interpretação dos dados de modo a responderem o questionamento fulcro da pesquisa. Com

esse intuito, após a coleta e organização dos dados, procedeu-se de forma indutiva e dentro de uma perspectiva qualitativa a análise do conteúdo.

A análise de conteúdo visa identificar o que está sendo dito sobre um determinado conteúdo (VERGARA, 2005). Para Bardin (1977, p. 47) a análise de conteúdo é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, indicações (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Dessa forma, foram feitas a audição e gravação das entrevistas e a transcrição das falas conforme os objetivos da pesquisa e o modelo adaptado de Likert (1971) e Likert e Likert (1979). Em seguida, procedeu-se à interpretação dos dados, mediante os procedimentos da técnica de análise de conteúdo.

Bardin (1977), Martins e Lintz (2000) estabelecem três etapas do processo de análise de conteúdo, quais sejam: pré-análise; descrição analítica; e interpretação inferencial. Na primeira etapa ocorre a coleta e organização do material a ser analisado. Na segunda etapa é feito um estudo aprofundado do material coletado, orientado pelo referencial teórico. Por último, no tratamento dos resultados, os conteúdos são revelados em função dos propósitos do estudo.

Deste modo, buscou-se encontrar nas falas dos entrevistados, relações com as dimensões adaptadas de Likert (1971) e Likert e Likert (1979), de acordo com o Quadro 4. No entanto, há de se atentar para a revisão de literatura, base para a discussão desta pesquisa.

Ressalta-se ainda que, paralelamente a análise de conteúdo, fez-se também, a análise documental. Os documentos serviram de instrumento para a interpretação de dados secundários. Essa análise contribuiu de modo complementar para o conhecimento do período histórico e social das ações narradas nas entrevistas; além de servir como parâmetro para o estilo de gestão das comunidades.

Por conseguinte, foi usado o modelo de gestão adaptado de Likert (1971) e Likert e Likert (1979) para saber qual o estilo de gestão predomina nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA). Desse modo, a análise e interpretação dos dados se deu de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 – Modelo de análise

	Autoritário		Participativo	
	Forte	Benevolente	Consultivo	Grupal
DIMENSÃO: LIDERANÇA				
Confiança entre líder e liderado (1)*	Nenhuma	Alguma	Considerável	Total
Interesse em saber das ideias dos liderados e usa-las, se possível (2)*	Raro	Às vezes	Frequente	Muito frequente
O líder utiliza algum meio para motivar os liderados (3)*	Ocasionalmente	Raramente	Em situações determinadas	Sim, sempre que possível
DIMENSÃO: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO				
Aceitação da comunicação (4)*	Com desconfiança	Alguma desconfiança	Com cautela	Abertamente aceita
Precisão da comunicação (5)*	Frequentemente errada	Censurada pelo líder	Limitada	Exata
Conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados (6)*	Pouco	Algum	Bom	Muito Bom
Interação entre a comunidade e o líder (7)*	Pouca	Alguma	Moderada	Ampla
DIMENSÃO: PROCESSO DE PLANEJAMENTO				
Nível em que são tomadas as decisões (8)*	Liderança	Liderança e moradores com cargos	Liderança, após discussão com os liderados	Em todos os níveis
Envolvimento dos liderados nos objetivos e tomada de decisão (9)*	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos
Formas de estabelecimento dos objetivos (10)*	Líder estabelece	Líder com a diretoria	Líder em discussão com alguns moradores	Líder, através da ação de todo o grupo
Presença de resistência aos objetivos (11)*	Forte	Moderada	Alguma resistência	Pequena ou nenhuma
Controle das ações (12)*	Liderança	Liderança e equipe estatutária	Liderança e a quem for delegado	Todos

Fonte: Likert (1971) e Likert e Likert (1979), adaptado pelo autor

*Os números que aparecem na primeira coluna correspondem as perguntas do roteiro de entrevista inseridas no APÊNDICE A.

4 ANÁLISE DAS COMUNIDADES PESQUISADAS

As 42 comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA) constituem o universo desta pesquisa. Conforme os critérios definidos, foram selecionadas dentre este universo, as seguintes comunidades: Comunidade Eugênio Pereira; Comunidade Nossa Senhora da Vitória; Comunidade Todos os Santos.

Apresentam-se neste capítulo, as análises do resultado da pesquisa com essas três comunidades, que representam a luta por moradia e contra o despejo forçado no Município de Paço do Lumiar (MA).

Nesta análise foram consideradas as dimensões liderança, processo de comunicação e processo de planejamento. No que diz respeito à liderança, identificou-se o nível de confiança, interesse e motivação entre líder e liderados. Em relação ao processo de comunicação foram observados a aceitação e precisão da comunicação na comunidade; além do conhecimento do líder sobre os problemas enfrentados pelos liderados. Por último, verificou-se o processo de planejamento levando em consideração o estabelecimento de objetivos e metas, processo decisório e controle.

A fim de verificar o estilo de gestão das comunidades estudadas, considerou-se nessa categoria analítica, os parâmetros adaptados dos estudos de Likert (1971) e Likert e Likert (1979) exposto no modelo de análise.

Segue então, a apresentação dos resultados da análise dos dados, coletados por meio das entrevistas e da observação direta em cada uma das comunidades que compõem as unidades de análise. Vale ressaltar, que as falas dos entrevistados (APÊNDICE B) aparecem em itálico, como forma de diferenciá-las das citações dos autores que se encontram inseridas na análise. Além disso, suprimiram-se os nomes dos entrevistados como preservação ética da pesquisa. Acrescenta-se ainda que o tempo médio das entrevistas foram de 40 minutos.

4.1 Comunidade Eugênio Pereira

A Comunidade Eugênio Pereira foi fundada em 2005 pelo Senhor Eugênio Pereira (conhecido por todos como Loro). A área de 50 hectares foi ocupada pacificamente. Não existia nada no local que antes era utilizado para prática de crimes como homicídio, estupro e ocultação de cadáver.

A comunidade está localizada na Avenida Dr. Carlos Magno Marinho, nº 25, Paço do Lumiar (MA), em um terreno de cinquenta hectares, considerado área nobre. No local se pretendia construir um condomínio de luxo. Daí o conflito de interesses. Ao todo são três ações

de reintegração de posse contra eles, de três proprietários diferentes. Ou seja, a comunidade ainda está na dependência da justiça.

De todas as comunidades consolidadas existentes no Município de Paço do Lumiar (MA), o maior número de famílias se encontra na Comunidade Eugênio Pereira. Hoje são 700 famílias. Eram 800, mas muitas famílias perderam suas casas durante a última derruba² e não tiveram condições para se reestruturarem.

A Comunidade Eugênio Pereira foi registrada em 15 de novembro de 2005 como Associação de Moradores do Residencial Eugênio Pereira. É declarada legalmente junto aos órgãos públicos como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e tempo indeterminado. A entidade foi instituída com o objetivo de trabalhar em benefícios de pessoas em vulnerabilidade social, pelo progresso da comunidade; além de desenvolver ações de proteção a família, assistência educacional e amparo social coletivo e promoção de melhoria habitacional junto aos órgãos competentes (art. 2º, Estatuto da Comunidade Eugênio Pereira).

A comunidade já teve três lideranças que não chegaram ao fim do mandato de 4 anos. A liderança atual será a única que cumprirá este tempo estatutário. E com ela tiveram várias melhoras de infraestrutura e recursos para a comunidade. Em entrevista, a líder reforça que: *“nada foi porque o Município percebeu que tinha que fazer, mas foi uma questão de conquista mesmo da comunidade.”*

Na comunidade já existe posteamento com iluminação pública parcial (mais de 60% da comunidade); energia elétrica; água potável (poço); transporte coletivo, com uma linha específica para a Eugênio Pereira; e escola comunitária feita pela comunidade.

A escola começou com 70 alunos e hoje tem 230, nos três turnos. A noite funciona o projeto Projovem campo, do Governo Federal em parceria com o Município, que oferece qualificação profissional e escolarização aos jovens agricultores familiares de 18 a 29 anos que não concluíram o ensino fundamental. Além disso, a comunidade tem um convênio com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que mantém parte da escola.

O espaço em que a escola está situada é uma área de concessão de uso dada pelo Município. Ou seja, é uma área (20m x 40m) desapropriada que deve cumprir a função educacional. Caso isto não ocorra, o Município poderá revogar a concessão a qualquer tempo.

² Termo utilizado por eles quando a justiça concede a liminar de reintegração de posse. Para o local são despendidos tratores para o desmanche das casas já construídas e efetivo policial para auxiliar o cumprimento da ordem judicial caso ocorra alguma resistência por parte dos moradores.

A concessão é de interesse do Município, pois a escola abriga parte dos alunos da rede municipal de ensino.

A atual líder, denominada nesta pesquisa de Entrevistada 1, tem 43 anos, é professora e deu prioridade ao projeto pedagógico na comunidade. A Eugênio Pereira é liderada por ela há sete anos. Contudo, desses 7 anos, apenas há 3 anos ela é presidente da associação por eleição em Assembleia Geral. Ela destaca o seu diálogo com o poder público e com algumas instituições parceiras para o alcance dos objetivos comunitários. Para ela, quanto maior for as parcerias, maior será o êxito em conquistar definitivamente a terra (direito a cidade). Entretanto, a comunidade ainda almeja o principal: a titulação. Mas isso ainda está em processo de regularização. E com o registro de posse, a comunidade deseja também todos os “aparelhos” sociais (educação, saúde, lazer, cultura) pertinentes a esta realidade. Para ela, com a titulação, eles deixarão de ser filhos bastardos (do Estado) e passarão a ser legítimos.

4.1.1 Liderança

A análise da dimensão liderança é pautada nas questões que envolvem a confiança entre a líder e os liderados, o interesse dela em saber das ideias de seus subordinados e se ela proporciona motivação para o grupo em que lidera. Para tanto, nesta análise, se considera liderado os subordinados à liderança, que não tem cargo direto na diretoria; os sócios e associados; e moradores da Comunidade Eugênio Pereira.

Quando questionada sobre o nível de confiança entre a liderança da comunidade e os liderados, a líder disse que a confiança existe, mas não é total, porque ela não agrada a todo mundo. Ela completou dizendo: *“Você entra na Eugênio Pereira eles me reconhecem, reconhecem a liderança, reconhece a atuação. Se a gente convoca pra participar, eles comparecem né? Eu acho que, com um pouco de modéstia, eu acho que nós temos 70%, eu acho que 30% há uma insatisfação [...]”* (ENTREVISTADA 1).

Para ela, esta insatisfação é gerada quando o que se pretende fazer não se processa no tempo estimado e a comunidade não entende. Quando ela vai atrás de parcerias, por exemplo, prefeitura, OAB, Defensoria Pública, secretarias, eles sempre dão um prazo para determinado pedido. Quando o prazo não se cumpre, alguns da comunidade acham que isso aconteceu por falta de presença da líder.

Nesse sentido, a líder acha até saudável que tenha insatisfação. Sobre isso ela comentou: *“É bom pra mim. Eu sou movida por pressão. [...] Eu acho saudável. Assim, se tiver agradando todo mundo então né? Fica morno né?”* (ENTREVISTADA 1).

Então, observa-se que a confiança se dá pelo trabalho desenvolvido pela liderança da comunidade. Muitas vezes os liderados são imediatistas e querem resultados rápidos. E quando isso não acontece gera uma insatisfação e, por consequente, a confiança na liderança é abalada. Nesse sentido, Chiavenato (2003) enxerga a liderança como um processo de redução de incertezas da comunidade. As reduções de incertezas são dadas através da ação da líder. Por isso, Bergamini (1994) determina que a confiança só acontecerá quando os liderados tiverem a oportunidade de conhecer mais a líder e suas ações. Contudo, os resultados, nesta situação, demoram a aparecer. Além disso, variáveis do meio ambiente também podem influir no desenvolvimento do processo de confiança entre líder e liderado (BERGAMINI, 1994).

No exemplo específico dado pela Entrevistada 1, Pinheiro e Borges (2012) mencionam que as lideranças comunitárias devem procurar estabelecer parcerias com outros organismos, visando sempre o bem-estar da comunidade e, para isso, eles devem ser capazes de negociar, adotando uma postura flexível. Isto reforça a ideia de que a liderança da Eugênio Pereira está no caminho certo.

Quanto aos interesses em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena, a Entrevistada 1 foi enfática em dizer:

Ah! Com certeza. A gente nas assembleias, que a gente faz de reuniões, sempre a gente coloca isso. A gente fala, traz a pauta. Quando a gente quer implantar um projeto a gente não traz o projeto cru. A gente traz uma ideia de como vai ser o projeto. Mas assim, um enxerto do projeto é saído de uma assembleia coletiva. É que a gente defende isso né? A democracia.

Ou seja, fazendo valer as ideias de Tannenbaum, Weschker e Massarik (1970), a líder sempre tem interesse nas ideias dos liderados como uma relação de troca. Assim, com a participação de todos, o projeto inicial toma outras proporções. Percebe-se também que a Entrevistada 1, neste sentido, preza pela democracia, cumprindo um dos objetivos estatutários: a promoção da democracia (art. 2º, XVII, Estatuto da Comunidade Eugênio Pereira).

Ainda, a Entrevistada 1 informou que é cobrada pela comunidade e que as reuniões acontecem no último domingo de cada mês. Com isso, Likert (1971) instrui que a líder deve estimular o grupo para que haja uma espécie de insatisfação desassossegada, fazendo com que o liderado queira contribuir com ideias e ações na comunidade.

Nesse sentido, a Entrevistada 1 foi indagada sobre os meios que ela utiliza para motivar a comunidade. Ela respondeu que sempre busca motivar a comunidade principalmente com eventos em datas comemorativas. Na ocasião ela comentou que um morador idealizou um campo de futebol, que também serve para manter a comunidade motivada e unida. Ela concluiu: *“Ele não é da diretoria, ele não faz parte da diretoria, assim, no organograma, mas é um*

morador que trabalha em parceria. E ele fez o campo. O campo foi ele que fez, mas o campo ele fez pra comunidade.”

Então, isso foi um exemplo de uma motivação cooperação que serve para movimentar a comunidade. E isso, na visão de Likert (1971) deveria prevalecer através de toda a organização. A Entrevistada 1 ainda falou que

[...] orienta muito é que os moradores valorizem o espaço que eles conquistaram. A gente briga muito [...] O que a gente mais combate lá é a venda de lotes. Por que o que a gente defende? Que são famílias carentes que querem seu espaço no sol, né? Querem ter sua moradia. E aí quando começa as vendas assim, a gente combate isso [...] A gente trabalha na questão de conscientização. Se a gente vai pra rua lutar por objetivo, a gente vai porque a gente sabe da necessidade, da importância daquilo.

Logo, observa-se que a motivação maior da comunidade se dá através dos objetivos conquistados. House (1971 apud BERGAMINI, 1994) acredita nessa perspectiva. Para ele a motivação reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados. Nesse viés, Hunter (2006), interliga confiança, motivação e trabalho em prol de um objetivo. Primeiro se conquista, depois se motiva, por fim, ocorre a persistência e empenho da comunidade em busca de um objetivo.

4.1.2 Processo de comunicação

Com base na observação sistemática e nas entrevistas realizadas, compreende-se como se dá o processo de comunicação da Comunidade Eugênio Pereira. Para tanto, analisa-se na dimensão os níveis de comunicação; barreiras e falhas no processo comunicativo; problemas enfrentados pelos liderados; além da interação entre os moradores da comunidade.

O primeiro questionamento sobre o processo comunicativo foi se a comunicação entre a líder e os liderados era aberta. A resposta foi positiva. A Entrevistada 1 disse: “[...] a comunicação ela é rotineira, é dia a dia, nas cobranças, nos puxavões de orelha, de ambas as partes, tanto da direção com a comunidade, quanto da comunidade para com a direção. Isso é legal.” A líder enumerou que as comunicações são feitas através de reuniões, encontros e visitas em casa. Nesse sentido, ela completou falando sobre os sinais que utilizava para convocar para as reuniões.

[...] a linguagem que a gente usava pra convocar pra reunião é o foguete né? Aí às vezes a gente não dá pra atender todo mundo. A gente faz, a gente coloca nos comércio. Vai ter algum encontro, alguma reunião, alguma coisa pra se resolver? A gente coloca nos principais pontos que todo mundo passam [sic]. Ali no ponto final onde eles pegam ônibus. Muita gente não ler, aí: - Eu nem sabia da reunião. Dá uma raiva. Porque assim, eles esperam que a gente vá de casa em casa, mas não tem isso aí né? As pessoas têm que procurar ler e visitar a associação. É o que eu digo: - Gente, vocês têm que procurar a associação, não é a associação que tem que procurar vocês, pra saber o que tá acontecendo [...] (ENTREVISTADA 1).

Assim, já que o primeiro sinal de linguagem não estava sendo eficaz a líder decidiu partir para outros tipos de canais de comunicação, se moldando conforme a comunidade liderada (KROUSE, 1981). Contudo, apesar da comunicação ser abertamente aceita, ainda se observa falhas nesse processo. A líder até citou que pretendia formar um grupo no WhatsApp com os moradores da comunidade para tentar solucionar este tipo de problema, tendo em vista que um bom processo de comunicação facilita o exercício de liderança (VERGARA, 2003).

Nesse contexto, ao ser questionada sobre as falhas no processo de comunicação na comunidade a Entrevistada 1 afirmou:

Tem! Geralmente quando se trata em relação do processo de reintegração. Eles têm dificuldade em entender como é que se dá o processo. Porque na cabeça deles é assim: o prefeito vai dar o título, vai sair. E não é. Na regularização são passos: primeiro é um levantamento cartório, saber quantos processo tem pra aquela comunidade, quantos supostos donos; depois desse levantamento cartório é feito o georeferencial né? Um mapa todinho da comunidade; o cadastro que é individual, com dados reais, não pode se mentir nada; depois desse cadastro aí vai pra SEMDS [Secretaria do Desenvolvimento Social e Trabalho] analisar, pra ver a quantidade de famílias que são carentes mesmo, outras que não são. Aí que gera até chegar nesse cartório. Não, e o povo não entende. – Ah! Isso é só besteira. [...] Eles costumam dizer isso: - Toda reunião fala essa mesma coisa e não avança. Porque é lento o processo. É lento. É igual, assim, adotar um filho [...]

Assim, é necessário que a líder investigue o que tem provocado a barreira na comunicação. Pois, conforme Martiniano (2007), ela evitará desgaste com os liderados, agressões verbais, perda de tempo, mal-entendidos, perda de motivação e estresse. Se há falhas na compreensão e aceitação do material transmitido, de fato, não há comunicação (LIKERT, 1971).

Em que pese a falha no processo de comunicação, é importante ressaltar que a líder está sempre disposta a esclarecer e orientar quaisquer dúvidas e problemas do grupo. Tal prática corrobora os ensinamentos de Tourinho (1982). Ainda assim, foi possível observar que a líder da Comunidade Eugênio Pereira é expressiva e consegue se comunicar com seus liderados da melhor forma possível, sempre se preocupando com as informações transmitidas e decodificadas.

Outro ponto abordado foi o conhecimento da líder sobre os problemas enfrentados pelos liderados. A Entrevistada 1 de pronto respondeu: “[...] *A gente é advogado, é juiz, é delegado. Eles brigam com o marido, eles dizem pra gente [...]*” Ou seja, é muito bom o conhecimento que ela tem a respeito dos problemas de seus liderados, até os pessoais. A líder pontuou que até homens procuram ela pedindo conselhos sentimentais.

Tem isso. Eles têm essa credibilidade que pode se dar o nome? [...] Eu sei de detalhes, assim, da vida. [...] Seja homem e mulher. E o pior que os homens vão. E choram e abrem o coração. No começo eu me surpreendia daquilo. [...] E as crianças? A gente sai na rua. Oh! Se eu andar na rua da Eugênio Pereira eles vêm tudinho. - É tia, é

tia, é tia. Eu penso assim que eu tenho vários filhos, isso é bom assim. É, e o reconhecimento. (ENTREVISTADA 1).

A liderança consegue gerenciar, até certo ponto, os problemas da comunidade. Se a líder não puder ajudar, ela encaminha para um profissional específico conforme o caso. Dessa forma, conhecendo melhor as necessidades dos liderados, ela tem condições suficientes de interferir com maior eficácia no que for preciso na comunidade (BERGAMINI, 1994). Com isso, a comunicação deve ser aplicada também para solucionar problemas (SOUZA et al., 2009). Percebe-se então que, a líder sempre se destaca no grupo e influi no ânimo dos seus liderados (TOURINHO, 1982).

Por fim, nesta dimensão foi analisada a interação entre a líder e a comunidade. Quando questionada a Entrevistada 1 respondeu:

A interação eu acho que é boa. Eu converso com todo mundo. Tem a relação de amor e ódio, que tem em todo lugar. Até em casa a gente tem né? [...] 70% é bom, é saudável. Têm as insatisfações. [...] A gente anda naturalmente, fala com todo mundo: de criança ao mais velho, do bandido ao decente. [...] Porque tem de tudo em comunidade. [...] Mas é uma interação boa.

Com isso tem-se que a interação da líder com os liderados é ampla. Nesse sentido, Bergamini (1994) infere que é da interação com o liderado que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita. Com a interação, a líder influencia os liderados e é influenciada por eles.

4.1.3 Processo de planejamento

Dentro da perspectiva do processo de planejamento, fez-se uma análise sobre o processo decisório, as formas que os objetivos e metas são estabelecidos na comunidade e o controle das ações planejadas, a fim de descrever o processo de planejamento das organizações pesquisadas.

No caso da Comunidade Eugênio Pereira, as decisões são tomadas pelo coletivo, como explica a Entrevistada 1:

A direção, ela pensa ações, ela pensa os posicionamentos. Mas assim, pra se chegar a efetivar é numa junção coletiva. [...] Agora, o pensamento ele sai da direção. Porque se a gente deixar sair da comunidade, não sai. Sai da comunidade é: - Essa rua não é asfaltada. Sai da comunidade é: - Hoje não deu água. Isso sai da comunidade. Mas não sai da comunidade ações, assim, que venham fazer a comunidade [...] trabalhar na linha de prevenção. Eu me fiz entender? A comunidade, ela cobra aquilo que, ali, emergencial assim. Ela não senta: - Gente, vamos, o que a gente pode fazer pra gente não ter o problema tal? Pra gente combater problema tal? [...] Ela não pensa no coletivo. Ainda a comunidade não pensa [...]. Por isso a importância de uma Associação num bairro. Ela precisa sentir. Ser esse termômetro de sentir que tá tendo muita gravidez na adolescência no bairro, que tá tendo muito caso de violência doméstica. Ela precisa perceber que tá tendo muita quebra de 'coisa' na iluminação pública [...]

Contudo, ela diz que tem alguns moradores conscientes, que dão ideias de projetos para serem desenvolvidos na comunidade. Nesse sentido, a Entrevistada 1 completou dizendo que tem coisas que ela nem estava pensando e chega alguém e fala. A criação de um grupo no WhatsApp, por exemplo, foi ideia de uma moradora para facilitar a comunicação.

Então, observa-se que a tomada de decisão é feita pela liderança após uma discussão coletiva. Mas, em sua maioria, a direção pensa as ações e repassa para o grupo decidir. Isto confirma as lições de Bergamini (1994), que o líder é quem geralmente inicia as ações, mas os liderados devem estar atentos às ideias e programas da liderança, colaborando com elas.

Para as decisões, planejamento e controle, a Associação é constituída pela Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal (art. 15, Estatuto da Comunidade Eugênio Pereira). Entretanto, qualquer Assembleia Geral instalar-se-á em primeira convocação com maioria dos sócios e em segunda convocação com qualquer número desde que não se resuma simplesmente em um pequeno grupo que busque deliberar em causa própria (art. 19, parágrafo único, Estatuto da Comunidade Eugênio Pereira).

Para isso, segundo a líder, as reuniões são convocadas. Mas nem todos vão. Porém, é dever do sócio comparecer às reuniões a que for convocado e acatar as decisões da maioria (art. 8º, IV, Estatuto da Comunidade Eugênio Pereira).

Outro ponto abordado foi o envolvimento dos liderados no estabelecimento de objetivos e nas tomadas de decisões dentro da comunidade. Neste quesito a Entrevistada 1 disse que em todos os momentos eles são envolvidos, e completou:

[...] Tem que ser. [...] Não pode se fazer nada sem eles. Isso experiência própria. Quando a gente vai pra uma luta com quatro pelados, a gente não ganha [...] Todas as vezes que Eugênio Pereira foi pra uma batalha que ela foi em peso a gente [...] não volta sem vitória. Então assim, é isso que eu queria que eles incorporassem [...]: que nós somos bons, somos imbatíveis juntos. [...] Querem é que a gente se dividida. Aí dividindo a gente é fraco [...] (ENTREVISTADA 1).

Ou seja, os moradores são completamente envolvidos tanto nos estabelecimentos de objetivos, quanto nas tomadas de decisões. A líder acha que isso é bom para a ação coletiva da comunidade, complementando as ideias de Krause (1981), em que o líder depende de atitudes integradas e dirigidas por objetivos comuns. Neste aspecto, é demonstrado também que a liderança comunitária partilha responsabilidade na tomada de decisão, reconhecendo o potencial de liderança em cada pessoa (MONTEIRO et al., 2005). Tal ação não pode ser limitada a um grupo de membros.

A Entrevistada 1 narra sua experiência com o envolvimento de todos nesses fatores. Com isso, ela passou a aprimorar várias habilidades, conforme aponta Bazerman (2004). Assim,

as decisões alcançadas através de um grupo serão provavelmente bem executadas, já que as pessoas compreendem bem as decisões que ajudaram a formar (LIKERT; LIKERT, 1979).

Quando questionada sobre as formas que os objetivos são estabelecidos na comunidade, a Entrevistada 1 disse que eles fazem plano de ação, geralmente anual. Que em 2015 eles queriam o transporte coletivo e conseguiram, e em 2016 o principal objetivo é concluir o cadastro das 700 familiar para a titulação das terras. E ela ainda falou que nem tudo depende deles, mas o que depende é feito o mais rápido possível.

Oh! Tem coisas que porque a demanda é tão grande que tem coisas que a gente acaba apagando incêndio né? [...] Mas da titulação não. É uma coisa assim mesmo que ela está em processual. Da água não foi crise [...] Agora a gente quer o quê? É asfaltar, mas aí já disseram que só depois da titulação [...] Aí uma coisa acaba pegando outra. (ENTREVISTADA 1).

Por esse pronunciamento, vê-se que por mais que exista o planejamento coletivo e o estabelecimento de metas e objetivos, ainda assim algo pode fugir do controle. E eles acabam “apagando incêndio.” Ela fez questão de frisar que a titulação é a principal meta deles e que acompanham sempre todo o processo de regularização. Em vista disso, ela relatou:

A gente que está na frente da Associação, a gente quase não dorme, viu? Vou te dizer que é difícil. A responsabilidade é grande. [...] A gente deita pra dormir aí vem: - Meu Deus! Tem que resolver isso. - Como é que faz isso? Como é que faz aquilo? Assim? É muito grande o peso, tá? [...] Poucos da comunidade vão pra chegar junto. A não ser quando a gente toca o foguete, que o bicho tá pegando, tem uma liminar. Quando tem liminar, quando tem alguma ameaça [...] forte, eles reagem. É, eles reagem, né? Mas assim, teve um agravo do processo, pra acompanhar? Nada. Vai todo mundo cuidar da sua vida. E aí a gente é que fica na linha de frente, recebendo as ameaças. Porque a gente recebe mesmo né? Os não. (ENTREVISTADA 1).

Portanto, a Entrevistada 1 segue a caracterização de Bergamini (1994), pela busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, persistência na perseguição dos objetivos, aceitação das consequências da decisão e ação; além da boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, o que sempre ocorre nesse tipo de comunidade. Agora, ela gostaria que seus liderados exercessem um papel mais ativo na transformação e mudança comunitária (BERGAMINI, 1994).

Agora a gente queria muito que essa consciência ela fosse resgatada. Que o povo percebesse que não é só a associação, não é só a direção [presidente, vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro] de doze pessoas [mais o conselho fiscal e seus suplentes] que tem a obrigação de lutar [...] (ENTREVISTADA 1).

O desejo dela reflete os intentos de Likert (1971), em que cada membro deveria sentir que os valores e objetivos coletivos têm reflexos na individualidade de cada um, que a conquista do coletivo valerá para todos. Mas, a Entrevistada 1 comenta que a comunidade ainda é muito passiva e que tudo esperam pela liderança. Ela deu o exemplo de que, se jogam lixo na entrada da comunidade, quem vê vai até a associação falar, ao invés de intervir imediatamente.

Ela finalizou dizendo que todos deveriam ter a consciência de que são moradores, mesmo não fazendo parte da diretoria.

No momento em que foi indagada sobre a possibilidade de resistência de algum morador em relação aos objetivos estabelecidos, ela disse que se não for de comum acordo eles resistem. Ainda, completou:

[...] na comunidade é assim: tem o grupo que é do contra, tem o grupo em cima do muro e tem o grupo que é a favor. Toda comunidade funciona assim. Tem aqueles que eles ficam em cima. - Quem ganhar a gente pula, né? [...] Já sabe que tem um grupinho de rejeição né? [...] Eles tem a função de ficar em cima do muro e pular pra quem ganha [...] (ENTREVISTADA 1).

Isto é, há alguma resistência por parte dos subordinados aos objetivos traçados. Mesmo que os liderados tenham uma confiança considerável na liderança, ainda existe pequenos grupos que não concordam com suas ações. Mas, a líder age conforme aponta Ferreira (2010), levando em conta as diferenças individuais. Através disso, é possível construir uma forma de apoio ao processo de decisão.

Ficou evidente, pela análise, que a liderança da Comunidade Eugênio Pereira sempre busca um consenso nas decisões. Isso sugere as aplicações das lições de Likert e Likert (1979) quanto ao uso do consenso como essencial ao processo decisório. Então, nota-se que o processo de se chegar a um consenso é o de troca de ideias contínuas até que se chegue a um acordo que, talvez não satisfaça cada membro individualmente. Conseqüentemente, “[...] se a direção propõe alguma coisa que eles resistem, eles conseguem, né? Botar. Conseguem. Que bom que acontece isso.” (ENTREVISTADA 1).

Quando a líder percebe que a proposta de algum grupo de resistência³ não é viável ou não é bom para o coletivo, ela tenta intervir da melhor maneira possível, através do diálogo. Tudo isso para que os objetivos preestabelecidos sejam alcançados e não haja retroação em direção as metas.

Em relação ao controle das ações planejadas dentro da comunidade a Entrevistada 1 informou que o conselho fiscal é responsável. Contudo, ela costuma delegar também para quem não é da direção. Sobre isso ela relatou:

Geralmente a gente costuma chamar tanto quem é da direção, como quem não é. [...] E outra coisa, dos 12 diretores né? Às vezes têm pessoas que trabalham mais como diretores, que não são diretores oficiais, tão entendendo o que eu disse? Por exemplo, ela não é da diretoria, mas toda coisa que tem ela quer ir. E ela é povo, ela é membro da comunidade. E o que era pra ir. - Hoje eu não posso. Tá entendendo? [...] Tem diretor que nunca participou de uma reunião, mas no dia da posse: - Ah! Porque a gente vai fazer. Igual político né? [...] Subiu no palanque e começou a prometer.

³ Denominado pela Entrevistada 1 de grupo de esquerda. Contudo, este termo não faz referência ao seu significado no campo da política. No caso, o termo é utilizado pela líder para fazer referência a um pequeno grupo que faz oposição a sua liderança e aproveita para isso as situações do momento.

Gente, que nada. A gente marcar a reunião de diretoria pra pensar [...] Ai não pode. Nunca pode. Ai acaba outro ocupando o espaço dele, que é morador que não tá na ata do estatuto. (ENTREVISTADA 1).

Ante o exposto, é mister afirmar que, o controle é feito pela liderança e a quem for delegado (da direção ou não). A Entrevistada 1 afirmou que eles fazem reuniões de prestação de contas, tanto financeira como documental. Conforme os ensinamentos de Ackoff (1976), o controle na comunidade ocorre como um momento de comparações de resultados com os objetivos e metas específicos. Segundo a Entrevista 1, tudo que foi feito durante um período é lido em reunião para que se torne público.

Pelas informações obtidas junto a Entrevistada 1, é possível descrever que o processo de planejamento da Comunidade Eugênio Pereira é feito através de reuniões, pelo menos uma vez por mês; a tomada de decisão e os estabelecimentos de objetivos é realizado em grupo, após deliberação. Entretanto, as ideias para as ações geralmente são oriundas da liderança. Destaca-se ainda, que na comunidade é feito um plano de ação, geralmente anual. Por exemplo, em 2015 estava no plano a conquista do transporte coletivo, no ano de 2016 está a conclusão do cadastro de todas as famílias para posterior titulação. Eles estipulam metas e a maior delas é a regularização fundiária, através da titulação das terras. E assim, o controle de todas essas ações é feito pela liderança e a quem for delegado.

4.1.4 Quadro de referência

Após a análise das dimensões de liderança, processo de comunicação e processo de planejamento, adaptadas em Likert (1971) e Likert e Likert (1979), tem-se um quadro de referências com base nas respostas obtidas pela entrevista com a líder da Comunidade Eugênio Pereira.

Para melhor compreensão do que foi exposto, apresenta-se um novo quadro em detalhamento ao Quadro 5 (modelo de análise), especificamente focado no caso da Comunidade Eugênio Pereira. Em busca de melhor identificar as respostas da Entrevistada 1, formula-se o Quadro 6, como síntese analítica da comunidade em estudo.

Quadro 6 – Síntese de análise da Comunidade Eugênio Pereira

	Autoritário		Participativo	
	Forte	Benevolente	Consultivo	Grupal
DIMENSÃO: LIDERANÇA				
Confiança entre líder e liderado	Nenhuma	Alguma	Considerável	Total
Interesse em saber das ideias dos liderados e usa-las, se possível	Raro	Às vezes	Frequente	Muito frequente
O líder utiliza algum meio para motivar os liderados	Ocasionalmente	Raramente	Em situações determinadas	Sim, sempre que possível
DIMENSÃO: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO				
Aceitação da comunicação	Com desconfiança	Alguma desconfiança	Com cautela	Abertamente aceita
Precisão da comunicação	Frequentemente errada	Censurada pelo líder	Limitada	Exata
Conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados	Pouco	Algum	Bom	Muito Bom
Interação entre a comunidade e o líder	Pouca	Alguma	Moderada	Ampla
DIMENSÃO: PROCESSO DE PLANEJAMENTO				
Nível em que são tomadas as decisões	Liderança	Liderança e moradores com cargos	Liderança, após discussão com os liderados	Em todos os níveis
Envolvimento dos liderados nos objetivos e tomada de decisão	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos
Formas de estabelecimento dos objetivos	Líder estabelece	Líder com a diretoria	Líder em discussão com alguns moradores	Líder, através da ação de todo o grupo
Presença de resistência aos objetivos	Forte	Moderada	Alguma resistência	Pequena ou nenhuma
Controle das ações	Liderança	Liderança e equipe estatutária	Liderança e a quem for delegado	Todos

Fonte: Likert (1971) e Likert e Likert (1979), adaptado pelo autor

4.2 Comunidade Nossa Senhora da Vitória

A Comunidade Nossa Senhora da Vitória surgiu em 2000 com a idealização do Senhor Antônio Benedito Miranda Moraes. Em agosto daquele ano, as primeiras moradias começaram a se firmar no local. A atual líder foi a primeira moradora da área. Com o tempo os moradores começaram as primeiras ações para a conquista de uma rede própria de água.

Em 2005 surgiu um suposto dono do terreno. Ele dizia que tinha ganhado a terra do então prefeito, mas não apresentava nenhuma documentação. Nessa época ainda não existia a

associação constituída. Mas, pela necessidade de fazer representar o local, a primeira moradora registrou a comunidade como União de Moradores da Vila Nossa Senhora da Vitória I e II, no dia 29 de setembro de 2005. Isto foi feito também porque o suposto dono comunicava que não conversava com pessoa física, apenas com uma instituição constituída.

Assim, a Comunidade Nossa Senhora da Vitória foi constituída uma entidade civil de direito privado, pessoa jurídica, sem fins lucrativos, com duração de tempo indeterminado. Está localizada na Avenida Principal S/N, Estrada do Iguaiá, Vila Nossa Senhora da Vitória I e II, próximo ao aeroporto de Paço do Lumiar. Tem como objetivos trabalhar em benefício das pessoas carentes, pelo progresso da comunidade; promover o amparo social da coletividade; promover proteção a família; desenvolver projetos de políticas comunitárias (art. 2º, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória).

Como forma de cumprir suas finalidades, a entidade deverá manter convênios com órgãos públicos, municipais, estaduais, federais para o desenvolvimento da comunidade (art. 5º, parágrafo único, estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória). Tendo em vista isso, existe muitas parcerias da comunidade com órgãos públicos, inclusive a prefeitura de Paço do Lumiar (MA) que, à época, deu o primeiro registro da associação.

Dessa forma, devidamente constituída e reconhecida perante os órgãos públicos, deu-se início aos confrontos na justiça pela localidade. Nessa época a comunidade já tinha casas construídas, que foram anexadas ao processo. Hoje, a comunidade tem água; energia, através do Programa Luz para Todos (PLpT); transporte escolar; além de ser uma área produtiva. Antes existia o serviço de limpeza urbana, mas não está presente nos dias de hoje. Ademais, a área é usada também para a fomentação do empreendedorismo com lanchonete, metalúrgica e bares.

Existem 250 famílias na comunidade distribuídas por 42 hectares de terra. Desse número, 60 famílias já tem o registro de posse garantido por lei. Logo, observa-se que a liderança teve um papel primordial para essas conquistas. Contudo, a comunidade deseja, além do título de posse, os equipamentos de benefícios⁴ como escola, posto médico, creche, investimento na agricultura, asfaltamento.

A atual líder e primeira moradora da comunidade é lavradora e concluiu apenas o ensino médio. Ela foi intitulada de Entrevistada 2 neste estudo. Apesar de exercer o papel de líder na prática a mais tempo, ela informou que tal função é exercida apenas há sete anos.

⁴ Denominado de aparelhos sociais pela líder da Comunidade Eugênio Pereira.

4.2.1 Liderança

Nesta seção, com base na análise das questões que envolvem a confiança, os interesses da líder para com os liderados e motivação, verifica-se a dimensão liderança conforme o modelo adaptado de Likert (1971) e Likert e Likert (1979). Sendo assim, considera-se liderado os sócios fundador, benemérito, honorário e contribuinte (art. 6º, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória).

A Entrevistada 2, quando questionada sobre o nível de confiança dentro da comunidade, ela respondeu que não agrada todo mundo, mas completou dizendo:

Hoje, graças a Deus, eu tenho uma boa população que me apoia. Inclusive ontem ganhei uma van e nós fomos na Odebrecht [empresa que presta serviço de água no Município]. A população junta. Quando eu faço reunião, graças a Deus, o que eu digo eles são a favor. Se tem uns contra, mas também nem na frente não falam, só falam por trás. É minoria. [...] O meu trabalho é esse. [...] Vamos fazer um trabalho? Vamos. Se der pra dividir, vamos dividir. Se der pra somar, vamos somar todos juntos. E, graças a Deus, eles se entendem muito bem comigo.

Dessa forma, para a Entrevistada 2 a confiança é total e tem relação direta ao processo decisório. Isto corrobora com os ensinamentos de Schlithler e Kisil (2008), quando discutem que a líder, ao demonstrar autoconfiança nas decisões em que se envolve, transfere confiança para os subordinados. Assim, para uma liderança de sucesso, a líder deve inspirar confiança e ser decisiva como aponta Chiavenato (2003).

Ao ser questionada sobre seu interesse em saber as ideias dos liderados, a Entrevistada 2 respondeu que acata as ideias deles. Nesse sentido, ela exemplificou que já estava cansada de falar com a secretaria de infraestrutura sobre os problemas de água e energia. E sempre diziam que não tinham dinheiro no orçamento. Então, ela reuniu os liderados e partiu deles a ideia de acompanhá-la nessa demanda.

[...] Ai fomos e, graças a Deus, fizemos ofício, levamos. Hoje já ganhamos cem luminárias. Eles já estão se mobilizando. [...] Então quer dizer que aí a gente já tá ouvindo uns aos outros. A água do mesmo seguinte. Fomos ontem, sentamos, mas não achamos o suficiente [número de pessoas para deliberarem]. Só com os que estavam. Teve bastante, mas não achamos o suficiente. Já marcamos uma [reunião] pra domingo. Pra sentar, já todo mundo de novo e ouvir a opinião. (ENTREVISTADA 2).

Isso mostra que o interesse pelas ideias do liderado é muito frequente na comunidade, tornando os liderados mais envolvidos com o grupo. Serve como motivação para cada um deles, pois se sentem úteis dentro do processo organizacional. Com tal característica, a líder demonstra que tem facilidade de externar suas ideias e compreender as dos outros (TOURINHO, 1982).

A Entrevistada 2 fala que deve existir um consenso dentro do grupo. Ela diz que se não chegarem a um consenso não será bom para ela e nem para eles. “*Simplesmente o que eu faço é dizer: - Vamos nos unir, porque se a gente não se unir e não buscar pelo só ideal, eu não consigo só sem você.*” (ENTREVISTADA 2). Isto reflete nos pensamentos de Likert e Likert (1979) na medida em que consideram o consenso como uma troca de ideias até um acordo final. Para tanto, é necessário que cada um seja ouvido. Isto pode ser observado no modelo de liderança da Comunidade Nossa Senhora da Vitória.

Em relação a motivação, foi perguntada a líder se utiliza algum meio para manter a comunidade motivada. Ela disse que a motivação vem através dos ganhos da comunidade. É a água, a luz, e o que mais acontecer de bom para eles. Ou seja, em situações determinadas. Sendo assim, confirma as convicções de House (1971 apud BERGAMINI, 1994).

4.2.2 Processo de comunicação

O processo de comunicação da Comunidade Nossa Senhora da Vitória será analisado, com base na observação direta intensiva, conforme os níveis de comunicação; barreiras e falhas nesse processo; problemas enfrentados pelos subordinados; e interação entre os liderados.

Em relação ao nível de comunicação, foi perguntado se a líder se comunica abertamente com seus liderados. A Entrevistada 2 disse que ela tem livre acesso a eles e eles a ela. Que essa comunicação é feita, principalmente, através de reuniões, onde tudo é repassado. A líder indicou que fala tudo o que diz respeito a comunidade para seus liderados. Na visão dela, quanto mais informações eles tiverem sobre todo o processo, melhor será o resultado para a comunidade. Muitas vezes ela liga ou vai atrás dos moradores para mantê-los informados de tudo. Eles são os principais interessados nessas informações.

Então, observa-se que a líder utiliza da comunicação descendente para manter as pessoas informadas para que possam desempenhar seu papel de uma maneira satisfatória, como preceitua Maximiano (2000). É dessa convivência mútua entre os liderados que a líder retira a maior fonte de informação para o exercício de sua liderança (BERGAMINI, 1994).

Ao ser questionada sobre as falhas no processo de comunicação, a Entrevistada 2 relatou que as vezes ocorre por aqueles que não vão a reunião e passam informação errada, um para o outro. Ou seja, a precisão na comunicação é, de alguma forma, limitada, ao passo que as informações são decodificadas de maneira diferente. A líder narrou que ligaram para ela após dois dias de uma reunião que teve com a comissão de regularização fundiária, falando:

[...] - Já tão dizendo aqui que aquela reunião foi só política. Que isso aí não vai sair nunca. Que o Prefeito não vai dar título nenhum pra ninguém. Eu disse: - Quando eles tiverem dizendo não discute, simplesmente diz que a comissão da regularização é decreto. Se eles não sabem o que é decreto pra eles virem que eu volto a explicar para os que não foram [a reunião]. Existe. É lei. É um decreto. Que Josemar [atual prefeito de Paço do Lumiar] fique, que Josemar passe, é lei. [...] O outro que vier, se ele não quiser de gosto cumprir, mas a lei obriga. Então pra eles não se preocuparem com isso. (ENTREVISTADA 2).

Nesse sentido, a líder tenta sempre agir com clareza e transparência no processo comunicativo. Ela tem a necessidade de manter seus liderados informados. É evidenciado por Souza et al. (2009) que pessoas bem informadas, conscientes do processo da qual participam, produzem mais, criam menos problemas e permanecem motivadas. Ou seja, a comunicação e a informação poderá ser a raiz de interferência no surgimento de muitos problemas na comunidade.

No caso exposto, poderia gerar um prejuízo imenso por se tratar de um desvio da informação como aponta Souza et al. (2009). Por isso, a liderança tenta garantir que as informações cheguem aos destinatários sem perder seu conteúdo.

Pela observação foi possível concluir que a líder da Comunidade Nossa Senhora da Vitória tem conhecimento e informação do que fala, sabe todo o procedimento necessário para se alcançar os objetivos e se esforça para ser entendida por todos. Observa-se ainda que as falhas no processo comunicativo não são causadas pela Entrevistada 2, mas por aqueles que ficam no meio desse processo.

Quando questionada sobre o conhecimento dela sobre os problemas enfrentados pelos liderados, a Entrevistada 2 respondeu que conhecia todos os problemas. Ela ainda disse que: “Aqui eu digo que eu sou delegada, eu sou o agente comunitário de saúde, eu sou a médica, eu sou a enfermeira [...], eu sou o padre, eu sou o pastor pra casar ou sou pra descasar.” (ENTREVISTADA 2). Sendo assim, o conhecimento pela líder dos problemas enfrentados pelos liderados é muito bom.

A Entrevistada 2 afirmou que sabe dos problemas no momento em que a comunidade se sente à vontade e procura ela para conversar. Se existir alguma pessoa com um problema que ela não consiga resolver imediatamente, ela encaminha para os profissionais específicos de cada área em conflito.

Logo, em razão da melhor comunicação já evidenciada, os problemas podem ser descobertos no começo e solucionados de imediato. Isso reitera as lições de Likert e Likert (1979). Nessa circunstância, a líder resolve ou minimiza problemas difíceis; além de se adaptar ao momento conforme indica Tourinho (1982).

Em si tratando da interação entre os moradores da comunidade e a líder, a Entrevistada 2 respondeu que hoje é boa. Contudo, antes existia muita barreira por falta de informações que os subordinados não iam buscar. Isso fazia com que eles não participassem tanto da realidade da comunidade. A Entrevistada 2 encerra dizendo que hoje eles já participam e classifica essa interação como ampla.

Com isso, foi possível notar que a melhor interação só passou a existir após uma melhor comunicação e troca de informação com a comunidade. Wels (2005) reforça a resposta da Entrevistada 2. A comunicação estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados.

4.2.3 Processo de planejamento

Aborda-se a questão do processo de planejamento mediante a análise da tomada de decisão, dos estabelecimentos de objetivos e metas e do controle das ações planejadas na Comunidade Nossa Senhora da Vitória.

Na comunidade em análise as decisões são tomadas pelo grupo. A Entrevistada 2 comenta que a diretoria não decide sozinha. Eles se reúnem para poder fazer a deliberação. *“Se aceitarem sim, se não aceitarem, eu não posso tomar decisões.”* (ENTREVISTADA 2). Isso sugere aspectos da liderança democrática indicado por Krause (1981), em que o líder obtém as ideias através de discussão, estimulando a participação de todos.

A comunidade segue os regimentos estatutários de ser administrada por Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal (art. 18, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória). A Assembleia Geral se reúne mensalmente a critério da Diretoria para decidir sobre programas de trabalhos relativos ao bem-estar da comunidade (art. 19, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória). A Assembleia Geral está diretamente relacionada ao processo de planejamento dessa comunidade.

A Diretoria é constituída pelo presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretário, primeiro e segundo tesoureiro (art. 24, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória). Dessa forma, compete à Diretoria, entre outras coisas, elaborar e executar programas anuais de atividades; reunir-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum (art. 25, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória). Ou seja, o planejamento também passa pela Diretoria.

A Assembleia Geral poderá ser convocada pela Direção, pelo Conselho Fiscal e por requerimento de 1/5 dos sócios quites com suas obrigações sociais (art. 22, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória). A convocação da Assembleia Geral deve ser feita por

edital de convocação afixado na sede da Instituição, por circulares ou por outros meios convenientes com antecedência mínima de 15 dias (art. 23, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória). Ressalta-se que a comunicação de convocação da Assembleia Geral deve ser feita por comunicação formal.

Então, a decisão é tomada pela liderança devidamente constituída após discussão com os liderados. A liderança apenas indica o caminho que se pretende chegar para alcançar determinado objetivo. Tal referência está de acordo com os fundamentos Stoner e Freeman (1999) sobre o planejamento.

Em relação ao envolvimento dos liderados no estabelecimento de objetivos e nas tomadas de decisões dentro da comunidade, a Entrevistada 2 disse que eles são completamente envolvidos. Ela exemplificou que já era para ter começado um curso de brigadista mirim na comunidade, mas a sede ainda estava no barro. Então, ela decidiu adiar o curso até cimentar toda a área. Essa decisão foi levada aos liderados e eles aprovaram. Dessa forma, a líder tenta sempre envolver os liderados no processo decisório, que ocorrem nas reuniões.

Isto demonstra, conforme aponta Porter (1999), que a liderança serve para orientar o processo de planejamento. Se as metas forem comuns o grupo deve aceitar (KRAUSE, 1981). O êxito da liderança também depende disso. Deve existir uma integração entre líder e liderado em busca de um objetivo comum ao grupo.

Quando indagada sobre os estabelecimentos de objetivos na comunidade ela disse que tudo se resume as decisões tomadas em reunião. A Entrevistada 2 disse ainda que ela se sente totalmente responsável pela consecução dos objetivos que servem de benefícios para a comunidade. Nesse sentido, ela comentou sobre um dos objetivos já conquistados: a água. Na primeira reunião eles acharam por bem fazer um poço comunitário. Contudo, na segunda, após um certo planejamento, foi decidido que o poço não seria uma boa ideia.

Uns queriam que fosse feito o poço, já outros não queriam [...] Eu tava influenciada por que iria ajudar eles. Mas depois conversando com as outras lideranças, os outros amigos e eles próprios também daqui, achamos que seria assim mais um peso pra nossa cabeça. Porque não teríamos como pagar a energia, a manutenção [...] da bomba e uma série de coisas que [...] iriam ser prejudicial pra comunidade. (ENTREVISTADA 2).

Os objetivos na Comunidade Nossa Senhora da Vitória são estabelecidos pela líder, através da ação de todo o grupo. No caso em questão, se fosse construído um poço na comunidade, a liderança deveria arcar com as consequências daquele ato como propõe Bergamini (1994). Contudo, foi mais prudente da parte deles a observância e análise dos fatos concretos para uma melhor qualidade das decisões, em consonância com Likert (1971).

Ao ser questionada sobre a existência de alguma resistência aos objetivos estabelecidos por parte dos moradores, a Entrevistada 2 foi enfática ao dizer:

Se tem alguém que tem a divergência, alguma coisa, ele não vem não. Se ele falar é lá na porta do comércio. Mas assim diretamente não vem não. [...] Eu costumo dizer que todas as ausências são atrevidas. Então, eles não vêm a mim. Se eles tiver [sic] que dizer eles dizem lá na porta do bar, mas não vem aqui não. Porque eles sabem que a maioria vai 'bater' nele. (ENTREVISTADA 2).

Então, observa-se que a líder não tem conhecimento da presença de resistência aos objetivos traçados. Logo, tal resistência deve ser pequena ou nem deve existir. Sendo assim, pela fala transcrita observa-se um senso de autoconfiança e identidade pessoal caracterizado por Bergamini (1994). Isso mostra também que a líder possui um alto nível de sensibilidade às reações e ao comportamento dos outros membros, de acordo com Likert (1971).

No que se refere ao controle das ações planejadas dentro da comunidade, a Entrevistada 2 informou que todo o “peso”, a princípio, vai para ela. Depois ela chama a diretoria e elege uma comissão (da comunidade) para tratar de cada ação, metas e objetivos.

Se tivéssemos feito um poço comunitário. [...] Nós elegemos uma comissão sem ser a nossa da diretoria pra tomar conta. [...] Eu ainda digo assim: - Tô neutra, vocês entre si que escolham. Ainda não indico ninguém, pra não dizer assim: - Ta indicando porque se der dinheiro já fica dentro de casa. Porque ainda tem gente que diz isso. Por isso eu ainda digo: - Fica a critério de vocês. O que tiver que decidir, decidam vocês. (ENTREVISTADA 2).

Observa-se que o controle das ações é feito pela liderança e por uma comissão formada por pessoas não pertencente a direção. Então, eles vão, segundo Ackoff (1976), reunir informações sobre desempenho real e compara-lo com o previsto.

Diante do que foi exposto pela Entrevistada 2 é possível detalhar que o processo de planejamento da Comunidade Nossa Senhora da Vitória é feito sempre através de reuniões. Muitas vezes a líder leva as ideias e, algumas vezes, os liderados fazem representar as suas. Na reunião eles discutem sobre objetivos, estabelecem metas e elegem uma comissão, não integrante a diretoria, para cuidar de cada ação planejada. Após isso, o controle é feito pela liderança e por essa comissão eleita. Ao conselho fiscal compete examinar os livros de escrituração e os balancetes semestrais apresentados pelo Tesoureiro (art. 34, Estatuto da Comunidade Nossa Senhora da Vitória).

4.2.4 Quadro de referência

Em busca de melhor identificar as respostas da Entrevistada 2, formula-se o Quadro 6, como síntese analítica da comunidade Nossa Senhora da Vitória. No Quadro 7 apresentam-se as dimensões de liderança, processo de comunicação e processo de planejamento, adaptadas em Likert (1971) e Likert e Likert (1979), que compõem o modelo de análise para esta pesquisa.

Quadro 7 – Síntese de análise da Comunidade Nossa Senhora da Vitória

	Autoritário		Participativo	
	Forte	Benevolente	Consultivo	Grupal
DIMENSÃO: LIDERANÇA				
Confiança entre líder e liderado	Nenhuma	Alguma	Considerável	Total
Interesse em saber das ideias dos liderados e usa-las, se possível	Raro	Às vezes	Frequente	Muito frequente
O líder utiliza algum meio para motivar os liderados	Ocasionalmente	Raramente	Em situações determinadas	Sim, sempre que possível
DIMENSÃO: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO				
Aceitação da comunicação	Com desconfiança	Alguma desconfiança	Com cautela	Abertamente aceita
Precisão da comunicação	Frequentemente errada	Censurada pelo líder	Limitada	Exata
Conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados	Pouco	Algum	Bom	Muito Bom
Interação entre a comunidade e o líder	Pouca	Alguma	Moderada	Ampla
DIMENSÃO: PROCESSO DE PLANEJAMENTO				
Nível em que são tomadas as decisões	Liderança	Liderança e moradores com cargos	Liderança, após discussão com os liderados	Em todos os níveis
Envolvimento dos liderados nos objetivos e tomada de decisão	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos
Formas de estabelecimento dos objetivos	Líder estabelece	Líder com a diretoria	Líder em discussão com alguns moradores	Líder, através da ação de todo o grupo
Presença de resistência aos objetivos	Forte	Moderada	Alguma resistência	Pequena ou nenhuma
Controle das ações	Liderança	Liderança e equipe estatutária	Liderança e a quem for delegado	Todos

Fonte: Likert (1971) e Likert e Likert (1979), adaptado pelo autor

4.3 Comunidade Todos os Santos

A limpeza do terreno, onde hoje é a Comunidade Todos os Santos, começou pelo Senhor Joel de Tal⁵ e mais algumas pessoas em dezembro de 2006. Então, muitas famílias começaram a se mudar para lá ainda em casebres. O possível dono das terras apareceu e pleiteou na justiça a localidade.

Assim, ao decorrer do tempo a comunidade já teve duas derrubas. A primeira liminar, em março de 2008, foi suspensa no ato de execução. Contudo, a segunda foi concluída e as casas que já estavam lá foram derrubadas. Diante desse conflito, foi fundado o Fórum das comunidades por despejo forçado. Hoje, o processo para a comunidade está parado, aguardando a decisão judicial.

A Comunidade Todos os Santos é denominada de Centro Comunitário Mulheres em Ação (CECOMA) no estatuto. É uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos e com prazo de duração indeterminado. O CECOMA é localizado na Rua São Bertolomeu, nº 22, Loteamento Todos os Santos. Tem como objetivo a promoção do bem-estar social da coletividade (art. 2º, III, Estatuto da Comunidade Todos os Santos).

A atual líder, denominada de Entrevistada 3 nesta pesquisa, é enfermeira aposentada e é a mais velha entre todas as lideranças das comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA). Antes de a líder assumir a presidência da associação, existiam muitas “gambiarras” na energia elétrica. Então, ela se informou como deveria fazer para entrar com o pedido de fornecimento oficial de energia na comunidade. O pedido se processou na Eletronorte. Mas, ainda assim, o processo se deu de maneira lenta. Só após uma reportagem exibida na TV local que o pedido foi implementado. Com o pedido veio também o posteamento. Da mesma forma aconteceu com o fornecimento da água.

Hoje, a comunidade já possui energia, água (poço), porte para a iluminação pública, e local físico da associação. Contudo, a encanação ainda está deficitária. A estrutura é de 2009 e, dependendo do peso desprendido sobre o solo, os canos podem se romperem. Na comunidade são 400 lotes, cada um possui a metragem de 10m x 20m.

A líder já possui 7 anos à frente da comunidade e, apesar das conquistas adquiridas, não pretende exercer outros mandatos de liderança no local. Entretanto, ela ainda deseja um colégio e uma creche para facilitar a vida das 350 famílias residentes no local. Mas, para ela, a

⁵ O sobrenome “de tal” é usado no processo judicial quando não se sabe precisar o verdadeiro sobrenome do réu.

regularização fundiária é importante porque não adianta ter toda a infraestrutura e não ter a raiz. Se a comunidade vier a cair⁶ novamente eles irão perder todas as conquistas já adquiridas.

4.3.1 Liderança

Tendo em vista o modelo de análise adaptado de Likert (1971) e Likert e Likert (1979), verifica-se a dimensão liderança levando em consideração os aspectos da confiança entre líder e liderado; os interesses da líder em saber das ideias dos liderados; e as forças motivacionais. Para isso, consideraram-se como liderado os enumerados no artigo 8º do Estatuto da Comunidade Todos os Santos: associados fundadores, colaboradores e contribuintes.

Nesse sentido, ao se referir sobre a confiança entre ela e seus liderados, a Entrevistada 3 respondeu:

Uns mais, outros menos. [...] Uns são contra, outros são a favor. [...] Liderança não é bem vista por todos. Vocês sabem disso. [...] Agora, eu tenho grupos que me acompanham, que gostam do meu trabalho. [...] Mas não é aquele grupo que tá constante comigo. [...] Mas eles dizem mesmo: - O que der pra senhora, dá pra mim. [...] Alguns eu confio.

Pelo exposto é possível inferir que existe alguma relação de confiança entre a líder e os liderados no grupo, porém essa relação não é considerável. Contudo, a confiança pode ser vislumbrada, como relata Bergamini (1994), através da ação da líder. Ou seja, para que haja a confiança recíproca, precisa haver a força de cooperação mútua. A desconfiança, como mostra Likert (1971) abre precedência para outros males, como falha na comunicação e falta de reconhecimento de autoridade na liderança.

Em relação ao interesse dela em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena, a líder foi enfática ao responder:

O que eles pensam pra mim é bom. [...] Agora, usar, meu amigo, a gente tem que botar em prática, tem que fazer, né? [...] Até porque a gente não pode nem falar assim: - Eu não vou fazer isso, nem aquilo. Porque a gente tem que agradar. [...] Mesmo falando, a gente tem que fazer né? [...] Eu gosto das sugestões das pessoas. Eu gosto. [...] Tão tal que eu aceito sugestão não só da comunidade. [...] Eu aceito as sugestões de cada um. Agora, têm coisas que a gente também não pode só ficar ali. A gente tem que sair pra procurar lá fora. [...] Quando eu quero sugestão, alguma coisa, eu vou procurar. (ENTREVISTADA 3).

Ou seja, é uma prática frequente, mas talvez a ideia dada não venha ser usufruída. Contudo, a líder deve ter a facilidade para compreender as ideias de seus subordinados, consoante Tourinho (1982). Além disso, corroborando com o pensamento de Tannenbaum, Weshker e Massarik (1970), esse interesse é uma relação de troca. Então, a Entrevistada 3

⁶ Faz referência ao efeito de derruba da comunidade.

precisa também saber externar suas ideias. É importante destacar também que a líder escuta muito as outras lideranças, principalmente aquelas que integram o Fórum de regularização fundiária.

Quando questionada sobre a utilização de algum meio que sirva para a motivação da comunidade, a Entrevistada 3 respondeu imediatamente: “*Não. Eles não se movem.*” Ela relatou que quando tem alguma reunião fora da comunidade, a exemplo da OAB, eles não vão, dizem que não dá. Então, ela fala para eles: “*– Gente, se nós não se unirmos [sic], como é que vai ficar isso aqui? Nós temos que se unir. Na hora que tem uma reunião todo mundo tem que estar lá.*” (ENTREVISTADA 3). Ela completou dizendo que com poucos moradores não dava para fazer nada.

Dessa forma, ela tenta, na medida do possível, manter os liderados alinhados. A motivação ocorre para que todos compareçam as reuniões. Ela sabe que as reuniões são importantes para a conquista dos objetivos da comunidade. Por isso, a Entrevistada 3 segue os ensinamentos de Marques (2004), motivando as pessoas para que se engajem no processo como um todo. Pois, pessoas conscientes do processo a qual fazem parte permanecem motivadas (SOUZA et al., 2009). Com mais conquistas, mais motivação. Isso corrobora com a percepção de Bass (1990, apud SILVA) que a líder serve como um agente de mudança que afeta o comportamento do indivíduo. Assim, os liderados são levados a cooperar uns com os outros para alcançarem certos objetivos que, conforme aponta Chiavenato (2006), a ação individual isolada não conseguiria alcançar.

4.3.2 Processo de comunicação

Analisa-se o processo de comunicação da Comunidade Todos os Santos, através da observação sistemática e entrevista. Para tal, consideram-se os aspectos da comunicação utilizados na comunidade; falhas nesse processo; conhecimento dos problemas enfrentados pelos subordinados; e interação entre a comunidade.

Ao ser indagada sobre a comunicação dela com os liderados ela disse que fala com todos, mas não tem um contato direto.

[...] Eu só tenho contatos com eles quando eu tô fazendo trabalho que eu vou de casa em casa, converso [...] Agora mesmo, esse cadastro, né? Ai eu converso. [...] Eu não tenho muito contato assim não. [...] Têm coisas que a liderança não pode passar pra não procurar ter polemicas. [...] Quando eu quero fazer alguma coisa, quando eu quero comunicar, quando eu quero falar alguma coisa, eu faço reunião. Inclusive, têm muitos que nem vão [...] (ENTREVISTADA 3).

A comunicação é feita com cautela, tendo em vista a “polêmica” que algum comunicado pode trazer. Então, toda comunicação é feita através de reunião. Isso confirma o

diagnóstico de Likert (1971), que a desconfiança conduz a fracassos da comunicação. Tal análise verificou que não existe um nível de confiança considerável ou total entre o líder e liderado.

No que diz respeito as falhas no processo de comunicação, a Entrevistada 3 disse que acontece. Que ela fala na reunião e eles entendem outra coisa ou não entendem. Quando saem da reunião divulgam informações erradas.

Assim, a precisão da comunicação é limitada. Dessa forma, conforme afirma Likert (1971), a falta de confiança e outras atitudes similares tendem a reduzir o fluxo e a aceitação de informações, além de gerar motivos para distorcer a comunicação dentro da comunidade.

Nesse sentido, foi possível observar que a Entrevistada 3, por algumas vezes, decodificava as perguntas de maneira adversa do objetivo proposto. Assim, ela respondia às perguntas fora do contexto estabelecido no roteiro de entrevista. Nesses casos, foi necessário usar o recurso da exemplificação para um melhor entendimento da entrevistada. Então, isso sugere que as falhas no processo de comunicação relatadas na comunidade podem ser causadas também pela própria liderança e pelas diferenças de registro entre o emissor e o receptor (DUBRIN, 2003).

Quanto ao conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados, a Entrevistada 3 respondeu que não tem conhecimento direto, mas sabe pelos outros. Ela relata ainda que, apesar de não conhecer todos os problemas, conhece algum, e que eventuais problemas não acontecem mais com frequência.

Nesse aspecto, pela comunicação limitada, os conhecimentos dos problemas não são descobertos nas fases iniciais e, conseqüentemente, não são prontamente solucionados. O oposto, como aponta Likert e Likert (1979), poderia acontecer com o pleno uso das informações relevantes e dos conhecimentos existentes na comunidade.

Ainda, segundo a líder o convívio é normal. Ela fala com todo mundo. Contudo, sabe que não agrada a todos. Isso mostra que existe alguma interação entre a comunidade e a líder. *“Eu tenho um aí que tudo que eu faço [...] ele diz que eu não faço nada. [...] Mas era tudo que a gente faz ele não aceitava. Agora ele já não fala mais nada.”* (ENTREVISTADA 3).

Nesse viés, a interação entre eles se dá pela verificação das ações da líder. Se ela não fizer o que prometeu, eles pensam que era mentira. Por esse motivo, ela não costuma falar suas ações para a comunidade, a não ser em reunião. Isso aumenta ainda mais a frágil relação de confiança entre eles. Logo, ela acaba tomando decisões sob condições de incertezas, conforme dispõe Robbins e Decenzo (2004).

4.3.3 Processo de planejamento

Pela dimensão do processo de planejamento adaptada em Likert (1971) e Likert e Likert (1979), analisou-se a Comunidade Todos os Santos levando em consideração o processo decisório, a natureza do estabelecimento de objetivos e metas e o controle das ações planejadas.

O processo decisório na comunidade em comento sempre parte do Centro Comunitário (Associação). A Entrevistada 3 explica:

Aí eu pergunto a sugestão de cada um. Essa é a decisão tomada e concluída, né? [...] Só quando eu vou buscar alguma coisa, eu não posso chegar e fazer uma reunião e dizer: - Eu vou, vai vim isso, isso, isso. [...] Porque sabe lá fora como é que é né? 'Cê' sabe a dificuldade que tem lá fora pra gente conseguir alguma coisa? A gente pega chá de banco de mais. Além de pegar o chá ainda, às vezes, nem conclui. [...] Essa iluminação eu peguei tanto chá e sete ofícios. [...] E no sétimo ofício foi concluído.

Desse modo, as decisões são tomadas pela liderança em conjunto com os liderados, após discussão. Contudo, observa-se que, a líder não comenta tudo o que vai fazer com seus liderados. Isso ocorre apenas quando ela precisa de decisão coletiva. Contudo, difere do pensamento de Monteiro et al. (2005), que expressa que a liderança comunitária deve compartilhar a responsabilidade.

No tocante ao envolvimento dos liderados no estabelecimento de objetivos e nas tomadas de decisão, a líder disse que são completamente envolvidos e que, muitas vezes, eles deixam a cargo dela a decisão final. Neste caso, a líder segue os passos descritos por Bazerman (2004) de um processo de decisão racional.

Pela análise estatutária tem-se que são direitos dos associados, entre outras coisas, participar de todas as atividades associativas; propor a criação e tomar parte em comissão e grupos de trabalho, quando designados para essas funções; apresentar propostas, programas e projetos de ação para o CECOMA (art. 11, Estatuto da Comunidade Todos os Santos). Ou seja, os associados não podem ser passivos nos estabelecimentos de objetivos e metas no processo decisório, nem no processo de planejamento como um todo.

Quanto as formas de estabelecimento dos objetivos, a Entrevistada 3 respondeu que acontece pela liderança através da ação da comunidade. Ela exemplificou que todos os moradores achavam por bem ter uma escolinha no local. Então, isso passou a fazer parte dos objetivos deles. Isto é, após deliberação eles chegaram a um consenso, reforçando as ideias de Likert (1979).

A Entrevistada 3 identificou que sua liderança é uma responsabilidade muito grande. Mas nem todo mundo da comunidade colabora ou se sente como integrante na consecução dos objetivos. Para ela, apenas a direção se empenha para que os objetivos sejam

alcançados. Nesse sentido, ela almeja ainda mais infraestrutura como parte de sua responsabilidade. Ela considera os moradores da comunidade parados, principalmente em relação às outras comunidades. Isso vai de encontro ao que aconselha Bergamini (1994), em que líderes e liderados devam exercer papéis ativos na transformação e mudança da comunidade.

Ademais, se acrescenta que a líder tem conhecimento das resistências aos objetivos estabelecidos. Ela relatou que na comunidade existe um grupo de pessoas que se uniram para fazer oposição ao seu trabalho. Eles fundaram até uma associação de moradores independente. Porém, essa associação não participa de nada. A Entrevistada 3 chamou essa associação de fantasma.

Portanto, há alguma presença de resistência quanto aos objetivos estabelecidos. Essa resistência não é forte porque o grupo que resiste não é ativo. Logo, a líder utiliza de sua experiência e de sua autoridade para não deixar que o grupo de resistência se desenvolva na comunidade. Observa-se, então, que ela segue os ensinamentos de Dubrin (2002) sobre a importância da informação na influência do grupo.

Em referência ao controle do que foi planejado, a Entrevistada 3 citou um nome específico e disse: “*Ela é que participa também. [...] Ela é, também uma mulher que me ajuda muito.*” (ENTREVISTADA 3). Entretanto, em relação ao fórum, o controle, segundo a Entrevistada 3 é feito pela Entrevistada 1, líder da Comunidade Eugênio Pereira. Nesse ponto ela se referiu as ações de modo geral. Tudo isso é feito com o objetivo de manter o planejamento no curso inicial (ROSSÉS, 2014).

Então, é possível delinear que o processo de planejamento da Comunidade Todos os Santos é feito através de reuniões convocadas pela diretoria, através de Assembleia Geral. A Assembleia Geral é o órgão de deliberação do CECOMA e é constituída pelos associados fundadores, colaboradores e contribuintes (art. 15, Estatuto da Comunidade Todos os Santos). A Assembleia Geral poderá ser convocada também por mais de 20% dos associados com direito a voto (art. 17, II, Estatuto da Comunidade Todos os Santos). Para que seja dado o procedimento as reuniões precisam-se, no mínimo, a presença da maioria absoluta do total de associados com direito a voto e suas decisões (art. 17, parágrafo único, Estatuto da Comunidade Todos os Santos).

Nesse sentido, compete ainda a Assembleia Geral, pronunciar-se sobre a estratégia de ação do CECOMA, bem como de seus programas específicos (art. 18, IV, Estatuto da Comunidade Todos os Santos). Por fim, o controle das ações planejadas é feito pela liderança e através de alguém a quem foi delegado tal atividade.

4.3.4 Quadro de referência

Para melhor compreensão da análise do estilo de gestão da Comunidade Todos os Santos e auxílio na observância das respostas da Entrevistada 3, apresenta-se o Quadro 8, complementar ao modelo de análise adaptado de Likert (1971) e Likert e Likert (1979).

Quadro 8 – Síntese de análise da Comunidade Todos os Santos

	Autoritário		Participativo	
	Forte	Benevolente	Consultivo	Grupal
DIMENSÃO: LIDERANÇA				
Confiança entre líder e liderado	Nenhuma	Alguma	Considerável	Total
Interesse em saber das ideias dos liderados e usa-las, se possível	Raro	Às vezes	Frequente	Muito frequente
O líder utiliza algum meio para motivar os liderados	Ocasionalmente	Raramente	Em situações determinadas	Sim, sempre que possível
DIMENSÃO: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO				
Aceitação da comunicação	Com desconfiança	Alguma desconfiança	Com cautela	Abertamente aceita
Precisão da comunicação	Frequentemente errada	Censurada pelo líder	Limitada	Exata
Conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados	Pouco	Algum	Bom	Muito Bom
Interação entre a comunidade e o líder	Pouca	Alguma	Moderada	Ampla
DIMENSÃO: PROCESSO DE PLANEJAMENTO				
Nível em que são tomadas as decisões	Liderança	Liderança e moradores com cargos	Liderança, após discussão com os liderados	Em todos os níveis
Envolvimento dos liderados nos objetivos e tomada de decisão	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos
Formas de estabelecimento dos objetivos	Líder estabelece	Líder com a diretoria	Líder em discussão com alguns moradores	Líder, através da ação de todo o grupo
Presença de resistência aos objetivos	Forte	Moderada	Alguma resistência	Pequena ou nenhuma
Controle das ações	Liderança	Liderança e equipe estatutária	Liderança e a quem for delegado	Todos

Fonte: Likert (1971) e Likert e Likert (1979), adaptado pelo autor

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS

Esta investigação considera três unidades de análise com vistas à compreensão do estilo de gestão predominante ao campo em que atuam. Assim, depois de analisadas e descritas separadamente, as comunidades pesquisadas são postas em paralelo, de modo a se obter um conhecimento amplo e comparativo entre elas. A comparação será feita a partir da subdivisão das dimensões do modelo adaptado de Likert (1971) e Likert e Likert (1979), a saber: liderança, processo de comunicação e processo de planejamento.

5.1 Liderança

A análise da dimensão liderança é baseada em aspectos relativos à confiança entre líder e liderado, interesse nas ideias dos subordinados e forças motivacionais. Com essa perspectiva, apresenta-se comparativamente o estilo de gestão predominante em cada comunidade estudada conforme esta dimensão.

Nos casos analisados fica evidente que ao se tratar da questão confiança, todas as comunidades têm um estilo de gestão diferente. Apesar disso, as entrevistadas foram unânimes em dizer que a liderança não agrada todo mundo.

Nesse viés, a comunidade Nossa Senhora da Vitória tende a ser mais participativo grupal por haver total confiança entre líder e liderado. Em contrapartida, a Comunidade Todos os Santos parece ser mais autoritário benevolente, guardando certa desconfiança nas atitudes entre líder e liderado. No equilíbrio, apresenta-se a Comunidade Eugênio Pereira com confiança considerável e o estilo de gestão consultivo.

Pela análise, aponta-se também que, todas as lideranças das comunidades analisadas têm o interesse em saber das ideias dos liderados. Contudo, a questão do uso das ideias foi pontuada com restrições na Comunidade Todos os Santos. Com isso, essa comunidade tem predisposição para o estilo de gestão participativo consultivo. As outras duas comunidades posicionam-se com o estilo mais participativo grupal. Inclusive, a liderança da Comunidade Eugênio Pereira frisou que eles defendem a democracia.

As forças motivacionais presentes nas comunidades em análise demonstram o mesmo cenário evidenciado no quesito confiança. Tal sistema pode ser inferido devido ao fato de que a confiança está diretamente relacionada à motivação dos liderados. Portanto, a Comunidade Eugênio Pereira sempre que possível utiliza meios para motivar o grupo, o que denota pertencer ao Sistema 4.

Ainda, observa-se que a maior motivação da Comunidade Eugênio Pereira e da Nossa Senhora da Vitória acontece através dos objetivos conquistados por elas. Isso fortalece a causa social e mantem o elo entre líder e liderado. Todavia, na Comunidade Todos os Santos revela-se pertencente ao sistema participativo benevolente, visto que são raros os meios que a líder utiliza para motivar a comunidade.

Nesta dimensão, notou-se que em nenhuma questão as três comunidades foram unânimes nas respostas assinaladas no modelo de análise. Nesse aspecto, o estilo de gestão da Comunidade Eugênio Pereira se assemelha mais ao da Comunidade Nossa Senhora da Vitória. Isso ocorreu porque em nenhum momento a Comunidade Todos os Santos demonstrou tendência ao estilo participativo grupal.

Pode-se inferir então, que o estilo de gestão da Comunidade Eugênio Pereira e da Comunidade Nossa Senhora da Vitória é predominantemente participativo grupal. Em compensação a Comunidade Todos os Santos é predominantemente autoritário benevolente. Sendo assim, esta comunidade apresenta a maior diferença de análise se comparada às outras.

Em geral, como pode ser observado no Quadro 9, identifica-se a predominância do estilo de gestão participativo grupal no perfil das lideranças comunitárias que representam as comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA).

Quadro 9 – Análise comparativa da dimensão liderança

	Comunidade Eugênio Pereira	Comunidade Nossa Senhora da Vitória	Comunidade Todos os Santos
DIMENSÃO: LIDERANÇA			
Confiança entre líder e liderado	Participativo Consultivo	Participativo Grupal	Autoritário Benevolente
Interesse em saber das ideias dos liderados e usa-las, se possível	Participativo Grupal	Participativo Grupal	Participativo Consultivo
O líder utiliza algum meio para motivar os liderados	Participativo Grupal	Participativo Consultivo	Autoritário Benevolente

Fonte: Elaboração do autor (2016)

5.2 Processo de comunicação

A análise da dimensão do processo de comunicação é fundada em questões concernente a aceitação e precisão da comunicação; falhas nesse processo; conhecimento dos problemas enfrentado pelos liderados; e interação existente entre comunidade e líder. Dessa forma, procede-se a análise comparativa do estilo de gestão predominante em cada organização pesquisada.

A aceitação da comunicação é aberta na Comunidade Eugênio Pereira e na Comunidade Nossa Senhora da Vitória. Essas duas comunidades utilizam a reunião para um processo de comunicação mais eficaz, voltando-se ao Sistema 4. Já a aceitação da comunicação na Comunidade Todos os Santos é vista com cautela, o que se aproxima do Sistema 3.

Quanto à precisão da comunicação, observa-se que todas as comunidades analisadas se aproximam mais do sistema participativo consultivo. Ou seja, há falhas no processo de comunicação e entendimento das informações nas comunidades pesquisadas. Isso torna a comunicação na organização limitada, o que influencia, consequentemente, na confiança e motivação do grupo.

Em relação ao conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados, a Comunidade Eugênio Pereira e a Comunidade Nossa Senhora da Vitória se aproximam mais do estilo participativo grupal do Sistema 4. Nesse item, notou-se que as lideranças das comunidades em questão forneceram o mesmo padrão de resposta: “[...] *A gente é advogado, é juiz, é delegado. Eles brigam com o marido, eles dizem pra gente [...]*” (ENTREVISTADA 1); “*Aqui eu digo que eu sou delegada, eu sou o agente comunitário de saúde, eu sou a médica, eu sou a enfermeira [...], eu sou o padre, eu sou o pastor pra casar ou sou pra descasar.*” (ENTREVISTADA 2). Isso mostra o alinhamento do discurso dessas duas comunidades.

Entretanto, nesse aspecto, a Comunidade Todos os Santos tende ao estilo autoritário benevolente do Sistema 2. A líder dessa comunidade só tem conhecimento dos problemas enfrentados por seus liderados através de outras pessoas que, muitas vezes, podem estar mal-intencionadas.

No que diz respeito à interação entre a comunidade e a líder, observou-se, mais uma vez, a semelhança entre a Comunidade Eugênio Pereira e a Comunidade Nossa Senhora da Vitória. Nessa questão elas são conduzidas ao Sistema 4, bem como na aceitação da comunicação e no conhecimento de problemas. Em outra via encontra-se a Comunidade Todos os Santos que propende ao Sistema 2.

Por fim, observa-se que, o processo de comunicação das Comunidades Eugênio Pereira e Nossa Senhora da Vitória são semelhantes. Essas duas comunidades tendem para o estilo de gestão Participativo Grupal em sua predominância. Em contrapartida, a Comunidade Todos os Santos fica dividida entre o estilo consultivo e o benévolo.

Contudo, de uma maneira geral, pode-se afirmar que o processo de comunicação dessas comunidades tem a predominância do estilo de gestão participativo grupal. Para melhor compreensão desta análise apresenta-se no Quadro 10 a distribuição desse processo.

Quadro 10 – Análise comparativa da dimensão processo de comunicação

	Comunidade Eugênio Pereira	Comunidade Nossa Senhora da Vitória	Comunidade Todos os Santos
DIMENSÃO: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO			
Aceitação da comunicação	Participativo Grupal	Participativo Grupal	Participativo Consultivo
Precisão da comunicação	Participativo Consultivo	Participativo Consultivo	Participativo Consultivo
Conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados	Participativo Grupal	Participativo Grupal	Autoritário Benevolente
Interação entre a comunidade e o líder	Participativo Grupal	Participativo Grupal	Autoritário Benevolente

Fonte: Elaboração do autor (2016)

5.3 Processo de planejamento

A análise da dimensão do processo de planejamento é feita com base no processo decisório; no envolvimento dos liderados nos objetivos e na tomada de decisão; nas formas de estabelecimento de objetivos; na presença de resistência desses objetivos; e no controle das ações. Assim, analisa-se o estilo de gestão predominante em cada comunidade pesquisada, comparando-as paralelamente.

Em relação aos três primeiros quesitos, todas as unidades de análise foram unânimes em suas respostas. Então, descreve-se que nas comunidades pesquisadas as decisões são tomadas pela liderança após discussão com os liderados; que os liderados são completamente envolvidos nos objetivos e no processo decisório das organizações; que o líder através da ação do grupo estabelece os objetivos norteadores da comunidade.

Então, no que diz respeito a tomada de decisão, as comunidades aproximam-se do Sistema 3. Em razão do envolvimento dos liderados nos objetivos e tomadas de decisões nas

comunidades e da forma que esses objetivos são estabelecidos, essas organizações voltam-se ao Sistema 4.

O único quesito que obteve disparidade, nesta dimensão, foi quanto à resistência aos objetivos. Nele, identificou-se que, as Comunidades Eugênio Pereira e Todos os Santos tendem ao sistema participativo consultivo. Já a Comunidade Nossa Senhora da Vitória, apresentou ser mais participativo grupal.

Ademais, pelo controle das ações planejadas, todas as comunidades analisadas foram identificadas como pertencente ao Sistema 3. Dessa forma, o controle é feito pelo conselho fiscal, diretoria e a quem mais for delegado.

Nota-se que, todas as três comunidades guardam semelhança entre si no que diz respeito ao processo de planejamento. Isso ocorre, principalmente entre a comunidade Eugênio Pereira e a Todos os Santos. Assim, pela análise comparativa é possível afirmar que esta dimensão demonstrou o menor desvio em relação às demais.

Observa-se ainda que, a dimensão de planejamento foi a única que o estilo participativo grupal não foi predominante e em nenhum momento algum estilo autoritário foi pontuado. Em geral, nesta dimensão predominou o estilo participativo consultivo do Sistema 3, como mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Análise comparativa da dimensão processo de planejamento

	Comunidade Eugênio Pereira	Comunidade Nossa Senhora da Vitória	Comunidade Todos os Santos
DIMENSÃO: PROCESSO DE PLANEJAMENTO			
Nível em que são tomadas as decisões	Participativo Consultivo	Participativo Consultivo	Participativo Consultivo
Envolvimento dos liderados nos objetivos e tomada de decisão	Participativo Grupal	Participativo Grupal	Participativo Grupal
Formas de estabelecimento dos objetivos	Participativo Grupal	Participativo Grupal	Participativo Grupal
Presença de resistência aos objetivos	Participativo Consultivo	Participativo Grupal	Participativo Consultivo
Controle das ações	Participativo Consultivo	Participativo Consultivo	Participativo Consultivo

Fonte: Elaboração do autor (2016)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do sistema de administração estabelecido por Likert (1971), em que classifica o estilo de gestão em autoritário forte, autoritário benevolente, participativo consultivo e participativo grupal, resolveu-se analisar o estilo de gestão predominante em três comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA), são elas: Comunidade Eugênio Pereira, Comunidade Nossa Senhora da Vitória e Comunidade Todos os Santos.

Com esse intuito, procedeu-se uma investigação teórico-empírica pautada nas dimensões de liderança, processo de comunicação e processo de planejamento. A primeira diz respeito ao nível de confiança entre líder e liderado, ao interesse em saber das ideias dos subordinados e as forças motivacionais. A segunda relaciona-se a aceitação e precisão da comunicação, ao conhecimento dos problemas enfrentado pelos liderados e a interação entre comunidade e líder. A terceira remete ao nível em que as tomadas de decisões acontecem ao envolvimento dos liderados nos objetivos e no processo decisório da comunidade, as formas em que os objetivos são estabelecidos, a presença de resistência aos objetivos traçados e ao controle das ações.

Com vistas aos objetivos estabelecidos no estudo e em resposta ao problema da pesquisa foi possível identificar o perfil das lideranças comunitárias que representam as comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA); compreender o processo de comunicação nessas comunidades e descrever o processo de planejamento dessas organizações.

Sendo assim, identificou-se que há a construção de uma liderança solidária, na qual não existe o interesse de uma comunidade isolada. O que importa são os benefícios para a causa social. Cada líder cuida de sua comunidade sem perder de vista o que está acontecendo nas demais. Contudo, toda liderança tem um estilo de gestão diferente. Há um modelo de gestão, mesmo que seus líderes não saibam ou compreendam sua existência.

Durante a pesquisa percebeu-se que as mulheres são mais engajadas para o exercício desse tipo de liderança. Entretanto, os percursores desse movimento são, em geral, homens. Pela análise, observou-se que as lideranças dessas comunidades são, predominantemente, participativo grupal.

Constatou-se ainda que, muitas vezes, o líder se molda conforme os liderados. Isto é, a liderança pode ter uma essência democrática, mas conforme a recepção dos subordinados, ela se transforme em autoritária. Nesse sentido, afirma-se que o estilo de gestão das organizações não é rígido. Ou seja, o gestor poderá ser autoritário em uma tomada de decisão e, ao mesmo tempo, consultivo no relacionamento com seus subordinados.

No que diz respeito à liderança, em relação às unidades de análise, nota-se que a Comunidade Eugênio Pereira e a Comunidade Nossa Senhora da Vitória possuem um estilo de gestão predominante participativo grupal. No caso da Comunidade Todos os Santos, o estilo autoritário benevolente está mais evidente. Mas no geral, trata-se de lideranças com predisposição à democracia.

Sobre o processo de comunicação nessas comunidades, compreendeu-se que, em geral, trata-se de uma comunicação aberta, limitada na decodificação da mensagem, com o conhecimento muito bom dos problemas enfrentados pelos liderados e com uma ampla interação entre a comunidade e a liderança. Além disso, ressalta-se que, as lideranças sempre buscam o diálogo com o poder público e com algumas instituições privadas. Para isso instituíram o fórum de regularização fundiária.

Nesse processo, a Comunidade Todos os Santos demonstrou atuar em níveis intercalados entre o estilo autoritário benevolente e participativo consultivo. As outras duas comunidades, com o estilo de gestão idênticos, tendem seu processo de comunicação ao Sistema 4, que predominou de forma geral nessa análise.

Ao descrever o processo de planejamento dessas organizações, percebeu-se que as decisões são tomadas pela liderança após reunião e deliberação com os liderados, os subordinados são completamente envolvidos nesse processo, os líderes em conjunto com a comunidade estabelecem os objetivos coletivos para o grupo, há alguma resistência a esses objetivos, os controles das ações são feitos pela liderança e quem for delegado.

Essa foi a dimensão que apontou menos diferenças entre o estilo de gestão das comunidades pesquisadas e foi a única em que o estilo do Sistema 4 não foi a predominante. Em geral, o processo de planejamento das comunidades consolidadas sugere pertencer ao estilo participativo benévolo do Sistema 3.

Diante dos resultados da pesquisa, pode-se inferir que a Comunidade Nossa Senhora da Vitória é a mais democrática de todas. Nesse sentido, a Comunidade Eugênio Pereira é moderada, circulando entre o Sistema 3 e o Sistema 4. Em contrapartida, a Comunidade Todos os Santos apresenta-se a mais autoritária dentre as unidades de análise, dependendo das circunstâncias, ela opera entre o Sistema 2 e o Sistema 3.

Dessa forma, por trás dos avanços sociais e políticos, há uma organização com estrutura constituída, objetivos definidos e metas delineadas. Essa organização tem se fortalecido ao longo dos anos e tem investido em pessoas e no diálogo social. Assim, este estudo revelou o estilo de gestão predominante na consecução dos objetivos coletivos dessas comunidades, a saber: participativo grupal do sistema 4. Então, destaca-se que as conquistas

adquiridas por essas organizações podem ser atribuídas, de alguma forma, ao modelo de gestão utilizado por elas.

A presente investigação, por se tratar de um estudo de casos múltiplos, ficou restrita às organizações analisadas. Portanto, refere-se somente a essas realidades observadas, conforme as definições das dimensões e do modelo de análise utilizados. Em razão disso, os resultados e conclusões desta pesquisa não podem ser generalizados às demais comunidades consolidadas, muito menos a outros segmentos e organizações sociais.

Tal estudo foi viável pela acessibilidade de informações, dados e documentos que foram fornecidos pelas lideranças. Ademais, esta pesquisa buscou apresentar contribuições para um melhor entendimento do estilo de gestão de comunidades consolidadas, legalmente constituídas, que lutam pelo direito à moradia. Além das limitações já explícitas, esta investigação limitou-se a esse tipo de organização em Paço do Lumiar (MA). Portanto, outras formulações teóricas-empíricas poderão ser realizadas com base nas considerações aqui apresentadas.

Recomenda-se a realização de novas pesquisas relacionadas ao estilo de gestão em outras organizações atípicas ou do terceiro setor, bem como a ligação da sobrevivência organizacional com o modelo de administração adotado por elas. Além disso, este estudo servirá como base para outras investigações nas ciências sociais aplicadas.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Lincoln Russel . **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- AMARO, João Paulo. **Liderança Comunitária: da margem ao centro**. 2001. Trabalho apresentado a 2ª Conferência de Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental, Lisboa, 2001.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAZERMAN, Max. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, mai./jun. 1994.
- BRASIL. **Código florestal brasileiro**. Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; altera as Leis nºs 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis nºs 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória nº 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm>. Acesso em: 2 maio 2016.
- BRASIL. **Programa minha casa, minha vida**. Lei nº 11.977, de 7 de julho de 2009. Altera o Decreto-Lei no 3.365, de 21 de junho de 1941, as Leis nos 4.380, de 21 de agosto de 1964, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 10.257, de 10 de julho de 2001, e a Medida Provisória no 2.197-43, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11977.htm>. Acesso em: 2 maio 2016.
- BUTTERFIELD, Anthony; FARRIS, George. O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. **Revista Administração pública**, Rio de Janeiro, p. 19-31, jul./set. 1973.
- CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira (Org.). **Qualidade e competência nas decisões**. São Paulo: Edgard Blücher, 2007.

- DUBRIN, Andrew. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. Lisboa: Rumo. 2003.
- FERREIRA, Aurélio Fernando. **A tomada de decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões**. 2010. Disponível em:<http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/aspectos%20da%20tomada%20de%20decisao.pdf>. Acesso em: 17 maio 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- GOMES, Luiz Flavio; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, Romeu, Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 79-108.
- GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; MARMENTINI, Geli. Contribuições de um planejamento estratégico para uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.1, n. 2, jan./abr. 2014.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1984.
- HAMPTON, David. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HERSEY, Paul; BLANCHHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HILL, S.E.K. Team Leadership. In: NORTHHOUSE, Peter. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa, MG: Aprenda Fácil, 2000.
- KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho: nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.

KREPS, Gary. **La comunicación en las organizaciones**. 2. ed. Delaware, USA: Wesley Ibero Americana, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. Tradução de Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Pioneira, 1971.

_____. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens**. Tradução de Joaquim Pires da Silva. São Paulo: McGraw do Brasil, 1979.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MACEDO, Tônia Marta Barbosa. **Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento**. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n1/28n1a13.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2016.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Ronaldo. Comunicação interna. 2004. Disponível em: <http://gestaocomercial.50webs.com/documentos/ECE_0003.DOC>. Acesso em: 23 maio 2016.

MARTINIANO, Ricardo. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO, José Marques de. **Comunicação Social: teoria e pesquisa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**. v. 5, n. 4, p. 49-61, 1975.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MONTEIRO, Fátima et al. **Manual de formação: liderança e cidadania**. Lisboa: Associação Portuguesa de Emprego Apoiado, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORASUNO, J. M. Decision: making in the cockpit. In: WIENER, E. L; KANK, B. G.; HELMREICH, R. L. **Cockpit resource management**. San Diego: Academic Press, 1995.

PINHEIRO, Daniel Rodriguez de Carvalho; BORGES, Ricardo Cesar de Oliveira. A importância da liderança comunitária no processo de desenvolvimento local. **Revista GeoUECE - Programa de Pós-Graduação em Geografia da UECE**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 78-94, dez. 2012.

REZENDE, Gustavo Ladeira. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 8, p. 96-101, jan./mar. 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David. **Fundamentos de administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROLDAN, Frederico; MIYAKE, Dario Ikuo. Mudanças de forecast na indústria: iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 413-427, set./dez. 2004.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

SCHLITHLER, Célia; KISIL, Marcos. **Desenvolvimento de lideranças comunitárias: reflexões e sugestões**. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2008.

SCHMITZ, Selma et al. **O planejamento como instrumento de gestão estratégica de negócios.** 2009. Disponível em:<http://unibave.net/images/2009/10/5312/anexo_5312_9216.pdf>. Acesso em: 17 maio 2016.

SILVA, Daisy Barbosa. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipe de trabalho.** 2006. 258 f. Dissertação (Mestrado em psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES; Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SIMON, Herbert. **A Capacidade de decisão e de liderança.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Bruno Rodrigo de et al. **A importância da comunicação nas organizações.** 2009. Disponível em:<<http://docplayer.com.br/268672-A-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 17 maio 2016.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving; MASSARIK, Fred. **Liderança e organização.** São Paulo: Atlas, 1970.

TIBÚRCIO, Jussara Santana; SANTANA Lídia Chagas de. **A comunicação interna como estratégia organizacional.** 2013. Disponível em:<http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA A.pdf>. Acesso em: 16 maio 2016.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de Comunicação:** organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e relações humanas.** 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pesquisador: Lucas Serra Borba Fonseca

Pesquisa: Análise do estilo de gestão predominante nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA).

Problema: Qual o estilo de gestão predominante nas comunidades consolidadas no Município de Paço do Lumiar (MA)?

Objetivo geral: Analisar o estilo de gestão predominante nas comunidades consolidadas no Município em Paço do Lumiar (MA).

IDENTIFICAÇÃO

- Nome da comunidade:
- Ano de fundação:
- Nome do (a) fundador (a):
- Quantidade de famílias:
- Qual a metragem do terreno desta comunidade?
- Qual a história desta comunidade?
- Que infraestruturas já foram conquistadas por esta comunidade?
- Quais os principais objetivos e metas desta comunidade?

DIMENSÃO - LIDERANÇA

- 1 – Qual o nível de confiança entre você e os liderados?
- 2 – Você tem interesse em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena?
- 3 – Você utiliza algum meio para motivar a comunidade? Quais?

DIMENSÃO - PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

- 4 – Você se comunica abertamente com os seus liderados? E eles com você? Que meios vocês utilizam para isso?
- 5 – Na sua opinião, ocorre ou já ocorreu falhas no processo de comunicação com a comunidade? Neste caso, o que acontece ou aconteceu?
- 6 – Até que ponto você conhece os problemas enfrentados pelos liderados?
- 7 - Como se dá a interação entre os moradores da comunidade e você?

DIMENSÃO - PROCESSO DE PLANEJAMENTO

- 8 – As decisões na comunidade são tomadas por quem? Como?
- 9 – Até que ponto os liderados são envolvidos nos objetivos estabelecidos e nas decisões tomadas na comunidade?
- 10 – De que forma os objetivos da comunidade são estabelecidos?
- 11 – Há alguma resistência aos objetivos estabelecidos? Você tem conhecimento disso?
- 12 – Como é feito o controle das ações planejadas dentro da comunidade? Quem o faz?

Nome do (a) entrevistado (a):

Formação:

Tempo como membro da comunidade:

Tempo como líder da comunidade:

Ocupação (fora da comunidade):

Você autoriza a divulgação do seu nome nesta pesquisa?

() SIM () NÃO

Assinatura: _____

APÊNDICE B – RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

Entrevistada 1 - Comunidade Eugênio Pereira

Formação: Pedagogia

Tempo como membro da comunidade: 7 anos

Tempo como líder da comunidade: 7 anos (3 anos de mandato estatutário)

Ocupação (fora da comunidade): Professora

Entrevistada em: 31 de maio de 2016

Entrevistada 2 - Comunidade Nossa Senhora da Vitória

Formação: Ensino Médio

Tempo como membro da comunidade: 16 anos

Tempo como líder da comunidade: 7 anos

Ocupação (fora da comunidade): Lavradora

Entrevistada em: 31 de maio de 2016

Entrevistada 3 - Comunidade Todos os Santos

Formação: Enfermagem

Tempo como membro da comunidade: 9 anos

Tempo como líder da comunidade: 7 anos

Ocupação (fora da comunidade): Aposentada e vendedora autônoma

Entrevistada em: 31 de maio de 2016