

Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde*

Leadership and intersubjective processes in health public organizations

Creuza da Silva Azevedo ¹

Abstract *The present study examines the topic of leadership, considered a key element to face the difficulties regarding changing processes in public health organizations, especially when humanization of assistance and higher level of institutional responsibility for results are in question. It's necessary to admit the limits of management tools as guides in the process of implementing changes in individual/organization relationship patterns, implied in the issue of employees' participation and engagement in a certain institutional proposition. This investigation intends to link the sociology of organizations analysis of leadership and related topics with the French psychosociology approach and psychoanalytical understanding of intersubjective group and unconscious dimensions of organizations and leadership exercising.*

Key words *Leadership, Organizational dynamics, Health care management, Organizational intersubjectivity, Group processes and management*

Resumo *O presente trabalho explora a temática da liderança, reconhecendo-a como fator fundamental para enfrentar as dificuldades de implementação de processos de mudança nas organizações públicas de saúde – incluindo aspectos relativos à organização da assistência, sua humanização e a busca de maiores níveis de responsabilidade institucional para com os seus resultados. Neste sentido, é necessário admitir os limites das ferramentas gerenciais para viabilizar tais processos, especialmente no que se refere à problemática da relação dos indivíduos nas organizações, subjacente às questões da participação, compromisso e adesão dos funcionários a um determinado projeto institucional. O presente trabalho procura articular a leitura do fenômeno da liderança presente na sociologia das organizações e as questões que suscitam, com a compreensão da dimensão intersubjetiva, grupal e inconsciente presente nas organizações e no exercício da liderança, advinda da abordagem da psicossociologia francesa e da leitura psicanalítica dos fenômenos grupais e organizacionais.*

Palavras-chave *Liderança, Mudança organizacional, Gestão em saúde, Intersubjetividade nas organizações, Processos grupais e gestão*

* Este artigo é oriundo do anteprojeto de pesquisa apresentado na seleção para o doutorado em Psicologia Social da Universidade de São Paulo, em novembro de 2000.

¹ Departamento de Administração e Planejamento, Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Av. Leopoldo Bulhões 1480, sala 716, Manguinhos, 21041-210, Rio de Janeiro RJ. creuza@ensp.fiocruz.br

Introdução

O presente trabalho busca apresentar algumas questões sobre o exercício da liderança em organizações públicas de saúde, advindas da compreensão das relações entre intersubjetividade e processos organizacionais. Este eixo de análise ganha destaque a partir das dificuldades de desenvolvimento de processos de mudança nas organizações de saúde e da compreensão do fenômeno da liderança como elemento fundamental.

O setor saúde no Brasil, impulsionado por princípios democratizantes e de equidade, que conformam a base do chamado movimento da reforma sanitária, vem buscando propostas inovadoras quanto aos seus modelos de assistência e de gestão. Embora se registrem avanços quanto à descentralização e constituição do Sistema Único de Saúde, os serviços de saúde vêm enfrentando uma crise de governabilidade, de eficiência e resolutividade. Os dirigentes vêm apontando o desafio de gerar compromisso, participação e “adesão” dos seus funcionários a um projeto institucional que aumente a responsabilidade institucional para com seus resultados e que produza mudanças na organização da assistência.

A ênfase na problemática da gestão, na verdade, é recente no Brasil, particularmente na esfera da administração pública. Na área da saúde, observam-se experiências que buscam, por um lado, absorver ferramentas gerenciais – ênfase em informações, definição de metas, apuração de custos e, por outro, maior democratização dos processos decisórios e visibilidade dos projetos institucionais.

Tem sido admitido que os processos de mudança e sua difusão no interior das organizações representam um dos desafios mais importantes para as organizações e para seus dirigentes no contexto atual, de grandes pressões e de incertezas (Demers, 1991). Associada à problemática da mudança, grande ênfase tem sido dada à temática da liderança, inclusive na literatura voltada para empresas e dirigentes. Está na ordem do dia a “promoção do capital humano” nas organizações, visando à melhor performance, criatividade e qualidade, apresentando-se a partir daí questões sobre o tipo e o estilo de direção e liderança necessários para gerar um tal tipo de atmosfera de trabalho nas organizações (Aktouf, 1990).

No entanto, a temática da liderança não tem sido explorada no âmbito da gestão públi-

ca da saúde no Brasil. Considero ser esta uma lacuna importante para se enfrentar a crise de governabilidade de nossos serviços públicos de saúde. O meu interesse em examinar o fenômeno da liderança decorre de sua associação às questões da relação dos indivíduos e organizações, subjacente à problemática da adesão e participação, como também ao embricamento com os processos de mudança organizacional. Nesse sentido acredito ser fundamental poder articular, às teorias organizacionais, a compreensão da dimensão intersubjetiva, grupal e inconsciente presente nas organizações.

Este artigo apresenta inicialmente uma caracterização das organizações de saúde, considerando suas implicações para o exercício da liderança. Ao lado de abordagens da sociologia das organizações à liderança, o artigo procura apresentar a compreensão dos processos organizacionais, grupais e da liderança a partir da perspectiva da psicossociologia francesa, que tem por referência central os aportes da psicanálise. Este trabalho pretende levantar algumas questões que a articulação entre estes dois campos provoca.

As características das organizações de saúde

A compreensão das características das organizações de saúde, como processo de trabalho, dinâmica e estrutura de funcionamento, certamente é fundamental para o debate sobre as possibilidades da liderança neste contexto.

O sistema de saúde é tido como um dos sistemas mais complexos da sociedade contemporânea e os hospitais são considerados organizações extraordinariamente complexas (Mintzberg, 1994). Na sociologia das organizações, os hospitais, ao lado das universidades, são considerados, e particularmente descritos por Mintzberg, organizações profissionais (Mintzberg, 1989, 1994, 1995), apresentando particularidades quanto ao seu modo de funcionamento.

O hospital se caracteriza, quanto à estrutura gerencial, pela presença de duas linhas de comando, com lógicas, valores e interesses diferentes. Uma primeira, voltada para os serviços administrativos e de suporte, mais hierárquica e guiada pela racionalidade econômica. Esta se insere em uma outra linha de autoridade – a profissional, com características mais democráticas, cujos serviços clínicos empregam mecanismos gerenciais mais fluidos, dispondo, por

vezes, de uma estrutura colegiada, estando orientada pelas necessidades assistenciais (Mintzberg, 1989; Dennis, 1994; Braga Neto, 1996).

Nessas organizações, o trabalho profissional é altamente especializado, complexo e de difícil mensuração, e a autonomia é necessária para executá-lo, gerando um ambiente propício ao conflito, tornando-se fundamental um processo de negociação permanente. Os diferentes serviços tendem a se comportar de forma independente, exercendo muitas vezes rivalidades quanto à utilização de recursos. Nesse contexto de poder partilhado e disputa entre os grupos para impor suas orientações, o processo de elaboração de estratégias é emergente, descontínuo, e cada decisão é fruto de um jogo de forças contingente (Mintzberg, 1989; Azevedo, 1993; Braga Neto, 1996). Enfim, as características próprias de seu ambiente profissional tornam o processo decisório nessas organizações bastante labiríntico e a cooperação um grande desafio, tornando central o papel da(s) liderança(s).

Para Dennis (1994), a partir de Cohen e March, o hospital expressaria um tipo ideal de anarquia organizada, já que apresenta incerteza quanto à definição de objetivos, fontes múltiplas e difusas de autoridade, a presença de inúmeros fatores determinantes da performance organizacional, e poucos sobre seu controle, dispondo de uma estrutura de autoridade ambígua, sobretudo em função do *status* particular dos médicos. Esse contexto deve levar a uma maior valorização dos atores internos, condiciona o exercício da liderança e impõe uma maior consideração aos processos grupais no interior do hospital.

A partir desta perspectiva teórica, as estratégias gerenciais descentralizadoras seriam mais adequadas ao contexto das organizações de saúde, apontando para a necessidade de ampla negociação, processos de conversação intensos, e também para o exercício da liderança de forma mais distribuída na organização. Mais adiante esta questão será desenvolvida.

Ao se considerar os fenômenos da liderança no universo de organizações de saúde que se inserem no âmbito público, precisa-se também apontar as características e demandas gerenciais particulares advindas deste contexto. Neste âmbito, os dirigentes se submetem a pressões externas de toda natureza e a novas regulações governamentais, em um quadro de grandes ambigüidades quanto a políticas e relativa abertura do processo decisório. Sofrem, assim, a in-

fluência de grande número de grupos de interesse e estão submetidos à instabilidade das coalizões políticas (Goodwin, 2000). Somam-se ainda alguns traços particulares da nossa cultura brasileira e da administração pública, como é o caso da centralização.

Além dos elementos destacados na análise precedente, outros aspectos da realidade brasileira precisam também ser levados em conta para melhor compreensão do contexto onde se pretende considerar o exercício da liderança. A crise dos serviços públicos de saúde reflete as contradições sociais e os processos de exclusão e desvalorização da vida que marcam a sociedade brasileira, apresentando uma complexa situação de desqualificação da assistência, envolvendo falta de ética, omissão e apatia perante a dor e sofrimento do outro (Azevedo *et al.*, 2000).

Os estudos organizacionais e a liderança

Embora o campo da liderança sempre tenha atraído o interesse de cientistas sociais e particularmente de psicólogos, o fenômeno da liderança em organizações ganha destaque a partir dos anos 80 (Bryman, 1996).

O conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um contexto grupal. O último elemento envolve a idéia de direção – o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos. Esses elementos tiveram destaque e foram aplicados na teoria e pesquisa sobre liderança marcadamente até a metade dos anos 80. A partir de então, as definições empregadas utilizam a idéia da “gestão do simbólico”. A característica fundamental da liderança, na perspectiva simbólica, seria promover valores que forneçam significados partilhados sobre a natureza da organização (Bryman, 1996). Desta forma, o líder conforma o sentido de direção e propósito através da articulação de uma visão de mundo. Zaleznik, enfatizando a compreensão da gestão pelo simbólico, aponta os líderes como aqueles que “mudam a forma das pessoas pensarem sobre o que é desejável, possível e necessário” (apud Bryman, 1996).

Pesquisadores da temática da liderança, como Kotter e Zaleznik, buscaram a distinção entre liderança e gerência/administração, apon-

tando, como um elemento central, a orientação para a mudança. A gerência estaria centrada no presente, voltada para o bom funcionamento de um sistema ou da organização existente, gerando estabilidade e não apresentando questões sobre a identidade e propósitos organizacionais (Bryman, 1996; Kotter, 1997; Goodwin, 2000). Os líderes teriam carisma, enquanto a base de poder dos gerentes seria a hierarquia, os líderes estariam mais preocupados com o *por quê* enquanto os gerentes com o *como* (Kets de Vries, 1997).

Kets de Vries (1997) afirma, no entanto, que o gerente vem sendo colocado na posição de bode expiatório neste debate, pois na realidade ambas as qualidades e habilidades são necessárias para um líder eficaz. Este autor destaca dois papéis a serem desempenhados pelo líder: o carismático e o instrumental. O primeiro estaria ligado justamente à dimensão simbólica e imaginária do trabalho do dirigente: como concede o poder e dá energia a seus subordinados. O papel instrumental estaria vinculado à visão dos líderes como arquitetos organizacionais. Eles projetam, estruturam e controlam sua organização.

Os estudos sobre a liderança podem ser agrupados em quatro abordagens, que tiveram predomínio em momentos distintos. A abordagem que considerou as características do líder, seus traços, qualidades natas, dominou até o final dos anos 40. A perspectiva do **estilo** de liderança, mudando o foco das características do líder para o seu comportamento e, portanto, para a perspectiva de seu treinamento, teve importância até os anos 60. Dos anos 60 ao início dos 80, predominou a abordagem **contingencial**, que colocou em lugar central os fatores situacionais, do contexto, para compreender a liderança. Do início dos anos 80 em diante se constituiu a chamada nova perspectiva da liderança, que tem por base as idéias da **gestão pelo simbólico**, envolvendo as ditas “liderança carismática”, “liderança visionária”, e “liderança transformacional”. Outras contribuições mais recentes são também importantes, como é o caso da perspectiva da “**liderança dispersa**”. Torna-se importante realçar que cada perspectiva representou uma mudança de ênfase, mais do que uma superação das anteriores (Bryman, 1996), observando-se na década de 1990 ressurgir o enfoque dos traços de personalidade e mesmo ênfases no estilo de liderança.

Embora todas as contribuições possam trazer elementos para tratar da liderança em or-

ganizações de saúde, a seguir serão vistas com maior detalhes algumas destas abordagens.

A perspectiva contingencial

Essa abordagem destaca, como aspecto central para qualquer compreensão da liderança, os fatores situacionais, do contexto e, paralelamente, visa superar as teorias universalistas das organizações, que vigoraram nos anos 60 (Bryman, 1996).

Goodwin (2000) destaca que as pesquisas, de modo geral, não procuram compreender os elementos que determinam o exercício da liderança. Este autor ressalta que os estudos tratam, primordialmente, das conseqüências do comportamento do líder, o que talvez seja oriundo da tendência a perceber a liderança como determinante e não como variável dependente.

A perspectiva contingencial torna-se, portanto, relevante para este trabalho, ao colocar em cena o contexto, como força condicionadora da prática da liderança, o que foi anteriormente anunciado, haja vista as considerações sobre as particularidades das organizações de saúde e o contexto da administração pública brasileira, com suas demandas e restrições ao comportamento gerencial.

Assim, seria pertinente, na análise da liderança no âmbito do setor público de saúde, compreender que o exercício da liderança é em parte condicionado pelo processo de trabalho e pela distribuição do poder a ele associado, como também pelas características do modelo gerencial, particularmente o nível de autonomia dos dirigentes. Desta forma, o estilo de liderança seria fruto não apenas de elementos relacionados às características dos indivíduos, mas também do contexto particular onde se realiza.

A gestão do simbólico e a liderança

Correspondendo à perspectiva da gestão do simbólico, inúmeras contribuições emergiram na década de 1980, revelando como papel central do líder a promoção de valores que forneçam significados partilhados sobre a natureza da organização (Bryman, 1996), desenvolvendo a orientação para a mudança, a confiança, o orgulho e a inspiração. Nesta abordagem, o líder seria aquele que define a realidade organizacional, através da articulação de sua visão sobre a organização e da forma como define a missão desta.

As pesquisas realizadas a partir desta perspectiva estavam voltadas particularmente para

o estudo de dirigentes de alto escalão e foram criticadas pela visão heróica e visionária dos executivos, por envolverem apenas experiências de sucesso e apenas a dimensão individual e formal da liderança.

Essa perspectiva certamente subsidiou uma literatura abundante, produzida para dirigentes e empresas, de cunho mais prescritivo e instrumental, conformando quase que manuais para o exercício da liderança.

Liderança e cultura organizacional

Existe uma grande afinidade entre as discussões da corrente da “nova liderança” e de cultura organizacional. Conforme Bryman (1996), inúmeros autores indicam que a visão do líder contribui de maneira distintiva para a cultura. Por outro lado, culturas organizacionais fortes são tidas como vantagens, pois oferecem aos membros da organização um senso de propósito e união.

Bryman (1996) realiza um importante mapeamento das contribuições no âmbito da cultura organizacional e liderança através dos trabalhos de Martin, que classifica os estudos em três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Primeiramente apresenta a perspectiva de **integração**, que congregaria as abordagens que supõem a harmonização ou conformação de um todo organizacional, partilhando valores, perspectivas e interesses, representando a visão hegemônica e instrumental de cultura organizacional; outra leitura da cultura organizacional encontra-se a partir das perspectivas de **diferenciação e fragmentação**. A primeira envolve uma compreensão da diversidade, das subculturas e do exame da liderança exercida por grupos, enquanto a segunda considera a existência de contraculturas, supondo ambigüidade, fluidez como características importantes das culturas organizacionais. Essa última perspectiva supõe a complexidade e heterogeneidade como características das organizações contemporâneas, tendendo a engendrar culturas cujos elementos não são capazes de oferecer um único sentido para seus membros, como aventado em abordagens mais integradoras. A liderança, nessa concepção, longe de ser fonte de uma visão coerente de mundo, é fonte, ela mesma, de ambigüidades.

Apostando justamente em uma visão menos unificadora da organização, considero frutíferas as contribuições oriundas das perspectivas de diferenciação e fragmentação, merecedoras de serem futuramente exploradas para análise no contexto das organizações públicas

de saúde, considerando inclusive seu potencial de diálogo com a abordagem da psicossociologia francesa, que será tratada adiante.

Liderança dispersa

As idéias e contribuições da chamada “liderança dispersa” representam uma outra perspectiva e foram em parte oriundas de uma reação à visão heróica e carismática da liderança. Assim, nesta abordagem, compreende-se o trabalho do líder centrado no desenvolvimento da capacidade dos membros da organização. O foco central encontra-se, portanto, na equipe, no pequeno grupo onde se desenvolve a confiança, ocupando o líder o papel de facilitador do grupo. Nessa compreensão, ressalta-se a liderança, não apenas como prática dos executivos, tendo, portanto, uma correspondência com o uso da autoridade, mas também como processo informal, que pode estar distribuído na organização.

É possível associar a esta abordagem as contribuições contemporâneas voltadas para o mundo empresarial que partem também de uma crítica à visão heróica do dirigente, por sua inadequação ao contexto atual das empresas, marcadas pelo *downsizing*, por reestruturações, terceirizações, mudanças tecnológicas e pelo crescimento da economia baseada no conhecimento. Nesse sentido, Bridges (2000) afirma que a relação que um líder tem com seus seguidores está cada vez menos parecida com a governança e cada vez mais próxima a uma aliança ou parceria. A liderança compartilhada, exercida por intermédio de uma rede fluida, é apontada como um requisito e não apenas uma opção (Goldsmith & Walt, 2000). Nessa circunstância, os líderes seriam impingidos a ensinar os outros a serem líderes, já que é o pessoal da linha de frente que primeiro pode reconhecer desafios e oportunidades e dispor de conhecimento para propor melhores respostas (Cohen & Tichy, 2000).

Compreendendo que todas as partes da organização “devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum” (Goldsmith & Walt, 2000), a idéia da equipe como capacidade de inovação, de criatividade, liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional.

Liderança interpelável e gestão mobilizadora

Aktouf (1997), partindo de interrogações sobre as dificuldades no andamento das formas de gestão ditas participativas e de parcerias entre dirigentes e empregados, realiza um importante debate sobre a liderança e a possibilidade de uma gestão mobilizadora. Este autor critica tanto as idéias da gestão simbólica e cultural, como também da liderança heróica, incluindo em sua análise elementos relativos ao sujeito e sua subjetividade.

Aktouf discute o culto ao indivíduo excepcional, “criador” organizacional, dominante na literatura gerencial. Considera a heroificação do dirigente uma tentativa (ainda que inconsciente) de sua deificação, através de uma busca ilusória e fantasmática de onipotência. Eis então o “mito empresarial fundamental” apontado por Sievers, “que faz do dirigente um demiurgo criador-organizador (um deus) que, sozinho, sabe e pode ‘gerir’” (Aktouf, 1997).

A outra face deste processo estaria representada pela “coisificação” dos empregados, reduzidos ao estado de objetos passivos, dóceis, cúmplices, adeptos da cultura empresarial, fazendo-os participar como eco, bancando o pagão, ao dizerem o que se quer ouvir. Trata-se, portanto, de manter os indivíduos em um *estado de dependência e infantilização* e, portanto, na condição de não-sujeitos.

Como contraponto ao poder absoluto, Aktouf (1990, 1997) nos apresenta a concepção da gestão mobilizadora e interpelável, a possibilidade de a organização-empresa se constituir como “aventura coletiva-comum” a partir das idéias de contrapoder, de equidade, ética, apontando uma visão do empregado como pessoa capaz de pensar, decidir e exercer seu livre-arbítrio.

Empregando uma linguagem em parte psicanalítica, este autor vai assim caracterizar as mudanças que propõe ao paradigma gerencial: *Passar de um universo onde predominam a ananidade obsessiva, o egoísmo, o elitismo, o fantasma da onipotência demiúrgica, a ordem e o controle rígidos, para um universo diferente onde predominam a oralidade, a preocupação com os outros, a reciprocidade, simetria das relações, a interpelação ampla, o calor humano e o respeito por cada um como pessoa* (Aktouf, 1997).

Aktouf (1990, 1997) aponta como fontes de sua perspectiva de gestão as experiências nipônicas, canadenses e escandinavas, onde a empre-

sa se coloca como “lugar de apropriação” e “espaço ampliado de oralidade” outorgado a todos. Tal como a cidade, a empresa deve então se tornar uma “coisa pública” para os seus membros.

Em resumo, a proposta deste autor volta-se para a necessidade de desdeificação do dirigente e repersonificação do empregado, em um contexto de finalidades e estratégias negociadas e de ações descentralizadas e auto-organizadas. Para Aktouf (1997), é condição indiscutível a redistribuição equitativa e transparente dos atos de gestão e dos resultados do esforço comum.

Embora a perspectiva deste autor não possa ser enquadrada na abordagem dispersa da liderança, pois sua análise do cenário organizacional reconhece a tensão advinda de sua dimensão política e também humana, representa, de todo modo, uma aposta na gestão descentralizada e auto-organizada. Fortalece, por outro lado, a possibilidade tão almejada nas experiências organizacionais democratizantes, particularmente no campo das organizações públicas de saúde, de construção coletiva nas organizações. Por outro lado, pode ser considerada uma visão otimista sobre a possibilidade da cooperação humana nas organizações.

As perspectivas organizacionais para o estudo da liderança, e especificamente a visão de Aktouf, trazem inquietações em torno das possibilidades de exercício da liderança no contexto das organizações públicas de saúde, especialmente quanto à possibilidade de “minimizar” a figura do líder, considerando um cenário de maior distribuição do poder pelos vários grupos que se exercem em seu interior.

A compreensão das especificidades das organizações de saúde – de seu contexto de poder partilhado, de estratégias emergentes – indicam a necessidade de um modelo gerencial baseado na negociação permanente e valorização dos diversos grupos internos, particularmente os profissionais, representando, portanto, uma demanda por um tipo de grupo de liderança mais distribuída. Por outro caminho, a perspectiva de Aktouf vem também reforçar uma concepção de gestão descentralizada e da redistribuição dos atos de gestão.

Considero pertinente explorar tal perspectiva de liderança particularmente porque permite uma compreensão mais plural da organização. No entanto, ficam ainda algumas interrogações. Será que, de fato, a compreensão e valorização dos diversos grupos internos e do exercício da liderança nestes grupos apagam ou

se opõem à presença do grande líder? Será que estas perspectivas são excludentes? Como é exercida a liderança em nossas organizações públicas de saúde? Será que em nosso contexto de baixa autonomia e responsabilidade e de graves problemas de qualidade, pode-se pensar em liderança sem uma figura que represente a construção de algum ideal?

A compreensão dos processos intersubjetivos e a visão psicanalítica da interação humana, do fenômeno grupal e organizacional, certamente trazem outros elementos para este debate.

Os processos intersubjetivos, os grupos e a liderança nas organizações

Os processos intersubjetivos nas organizações

As metáforas do grupo e da organização, como máquina e como organismo, são fortes e insidiosas (Senge, 2000 e Anzieu, 1990). As organizações e, particularmente, as empresas são vistas como representações, por excelência, do mundo real – produzem bens e serviços, criam riquezas, distribuem dinheiro, enfim, universo onde reina a racionalidade (Enriquez, 1997c). Pouca atenção tem sido dada à compreensão dos processos organizacionais como expressão de ambigüidades e incertezas, advindas de seu caráter humano e social. Os “recursos humanos” vêm sendo tratados como “fator de produção”, “objeto da gestão” ou, mais recentemente, “cúmplice” e entusiasta da empresa (Aktouf, 1997).

Lociser (1995) vem registrar, a partir da história da teoria organizacional, que a administração científica de Taylor representou a “negação originária” do sujeito e de sua capacidade autogestiva em situação de trabalho e, ao mesmo tempo, a instituição da concepção de homem-organizado.

As abordagens que deram origem ao conceito de “recursos humanos” (Escola de Recursos Humanos, a abordagem comportamental e do desenvolvimento organizacional, entre outras) como também, mais recentemente, a gestão da qualidade total, reforçam uma visão harmoniosa da organização, procuram estimular os processos participativos e de estímulo à criatividade, restringindo-se, no entanto, a um tratamento instrumental das relações humanas nas organizações, voltadas para o alcance de melhores níveis de desempenho (Lociser, 1995; Azevedo *et al.*, 2000).

A psicossociologia francesa contemporânea, representada especialmente por Eugène Enriquez e André Levy, desenvolveu uma outra compreensão do indivíduo e da dinâmica organizacional, sendo central nesta abordagem o referencial psicanalítico e também elementos da filosofia e sociologia contemporâneas. A compreensão dos processos intersubjetivos na organização e no exercício da liderança será assim tratada no presente trabalho, essencialmente através da psicossociologia francesa e basicamente através dos trabalhos de Enriquez, associados a alguns aportes da teoria psicanalítica para a compreensão dos processos grupais, particularmente a visão de Bion, Didier Anzieu e os trabalhos sobre imaginário e liderança de Lapierre e Kets de Vries.

A organização, na abordagem da psicossociologia, é uma realidade viva, na qual sujeitos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar os seus projetos e se vinculam ao trabalho de forma singular (Enriquez, 1997c). Enriquez (1997b) compreende a organização como um sistema cultural, simbólico e imaginário, em que se destacam a compreensão do papel do sujeito, os processos grupais, a construção de seu imaginário social e de seu sistema de valores.

Na perspectiva da psicossociologia, o social – incluindo tudo aquilo que é coletivo, que vai além do indivíduo – possui um sistema simbólico, é atravessado por ideologias e por um imaginário que se constrói continuamente, possibilitando à sociedade designar sua identidade; ao mesmo tempo, no nível individual, o social se inscreve no psiquismo e nas relações que mantém com o mundo exterior. Acrescenta-se, por outro lado, que as relações interpessoais não são apenas regidas pelo simbólico social, mas se submetem às exigências pulsionais individuais (Nasciutti, 1992).

Embora seja reconhecida a anterioridade dos processos sociais e da cultura com relação ao indivíduo, determinando, portanto, suas condutas, Enriquez (1994a, 1997b), a partir da Castoriadis, sublinha as ambivalências e contradições do social, possibilitando ao indivíduo escapar da tendência ao conformismo e demonstrar sua parcela de originalidade e autonomia. Assim, o indivíduo pode vir a interrogar aspectos do funcionamento social. Nesta compreensão, o desejo do sujeito e a vontade dos atores sociais, modificando um mundo que age sobre eles, podem produzir um sentido novo (Nasciutti, 1992).

O referencial psicanalítico possibilita o reconhecimento dos fatores inconscientes na in-

teração humana, na vida social e também organizacional, compreendendo-os como fenômenos irreprimíveis, que atuam segundo outros princípios (Enriquez, 1997b). Nessa perspectiva não apenas o afetivo irriga as organizações, mas especialmente os processos inconscientes se manifestam na vida dos grupos e das organizações.

A partir da psicanálise, o homem passa a ser visto como sujeito clivado, não integrado, atravessado por falhas, desejos, sem unidade, estabelecendo ao longo da vida vínculos de identificação com inúmeros outros sujeitos, sendo regido pela pressão de pulsões antagônicas, por processos conscientes e inconscientes. As condutas individuais se apresentam, assim, apenas parcialmente coerentes, sendo afetadas por uma incoerência profunda (Enriquez, 1997b). Desta forma, o mundo psíquico e também o universo social são afetados e estruturados por *desconhecimentos, ilusões, recalamentos* (Enriquez, 2001).

Outro aspecto central para compreensão da noção de sujeito diz respeito à afetividade. Sá (2001), a partir de Dejours, salienta que a afetividade constitui a base dos processos subjetivos. A construção de um projeto comum provoca uma adesão passional dos indivíduos: “Não se trata unicamente de querer juntos, trata-se de sentir juntos” (Enriquez, 1997b).

A psicossociologia, com base na psicanálise, destaca os elementos imaginários presentes e determinantes nos processos sociais e organizacionais. O imaginário social é entendido por Enriquez como *...uma certa maneira de representar para nós aquilo que somos, o que queremos ser, o que queremos fazer e em que tipo de sociedade e de organização desejamos intervir ou existir* (Enriquez, 1997b). Ressalta também os processos de identificação, idealização e formação de fantasias inconscientes que atravessam o cotidiano dos grupos.

Nessa perspectiva, os processos de adesão dos indivíduos às organizações e o exercício da liderança encontram fundamentos na compreensão dos mecanismos de identificação e idealização. A identificação é um processo psíquico no qual o sujeito assimila características do outro, tido como modelo. Este processo permite ao sujeito o sentimento de inclusão no mundo. A idealização (cujo objeto é investido libidinalmente, tornando-se admirável ou perfeito) possibilita a constituição dos pactos sociais e desempenha um papel central na edificação da sociedade. Possibilita aos sujeitos partilhar a mesma ilusão, associando-se à repre-

sentação do objeto “maravilhoso” (sociedade, organização). Assim, ressaltando o papel da ilusão, conclui Enriquez (2001) que não é possível um mundo entregue à transparência, nem sociedade sem mitos e ideologias. Quando a idealização tende a faltar, apresenta-se a fragmentação do vínculo social (Enriquez, 2001). Enriquez, evocando Freud, apresenta a idealização como possibilidade de libertar o sujeito de seu desamparo original, sendo, ao mesmo tempo, fonte de estabilidade psíquica e tranquilização narcísica. (Enriquez, 1994a, 1997b).

Embora a identificação/idealização com o grupo e com a organização sejam necessárias, pois imprimem consistência e vigor ao projeto comum, um processo de idealização maciça, chamado por Enriquez (1997a, 1997b) de doença do ideal, levaria os membros da organização a substituírem o seu *ideal do eu*, pelo *ideal do eu* da organização, engendrando assim o conformismo e a negação da autonomia dos sujeitos.

Dessa forma, a tão esperada adesão dos indivíduos ao projeto institucional, ou a identificação com a visão do líder pode representar um aprisionamento do indivíduo em um “imaginário enganoso”, prendendo-o em uma ilusão de onipotência narcísica e constituindo, do ponto de vista psíquico, couraças que protegem o indivíduo do risco da quebra de identidade e da angústia de desmembramento despertada pela vida coletiva (Enriquez, 1994a, 1997b).

No entanto, Enriquez apresenta uma outra possibilidade, a rigor um desafio, para a produção do sistema imaginário organizacional, denominado como “imaginário motor”, que introduz a diferença, em oposição à repetição e à homogeneidade: *a organização permite às pessoas se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho, sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas* (Enriquez, 1997b). O imaginário motor admitiria, assim, a expressão de desejos variados, possibilitando a experimentação e o pensamento questionador, sendo capaz de conviver com a mudança e ruptura, supondo portanto a cooperação como fruto do tratamento dos conflitos.

Torna-se imperativo reconhecer que o principal dilema que envolve as organizações é de, ao mesmo tempo, possibilitar a construção de uma identidade coletiva e o exercício da autonomia dos sujeitos.

Tal desafio parece ser ainda maior, quando Enriquez (1997a, 1997b) considera as organizações uma estrutura que visa colocar *ordem* em toda a parte, estrutura de “solidificação dos

seres e das coisas”, lugar da compulsão à repetição, favorecendo a manifestação da pulsão de morte, que se expressa na resistência à mudança, inércia e homogeneização. Por outro lado, a pulsão de vida tende a ser restringida e dirigida somente para o trabalho produtivo, para eficiência e para a harmonia. Dessa forma, embora a organização busque alavancar a criatividade, tão proclamada nas abordagens gerenciais, paradoxalmente impõe restrições ao seu desenvolvimento. Desencadear processos criativos e de mudança implica fundamentalmente propiciar que a organização se perceba como plural, atravessada por divisões, alianças, fissuras, conflitos, o que se contrapõe à visão harmoniosa e, portanto, ao “fantasma do Uno”, que perpassa as organizações e é dominante nas abordagens gerenciais.

Fica evidente, pelo que até aqui foi exposto, que a relação entre o indivíduo e a organização envolve vínculos afetivos e imaginários, e que as organizações são objeto de transferência espontânea, e também induzida, de afetos, emoções, atitudes. Assim, embora as organizações não criem uma estrutura psíquica, utilizam-se dela, propiciando a satisfação de necessidades narcísicas dos indivíduos (Freitas, 1999; Azevedo *et al.*, 2000).

Os processos grupais e liderança

Para melhor compreender a dinâmica organizacional e, ao mesmo tempo, gerar uma maior aproximação à temática da liderança, será tratada agora a problemática grupal, já que o grupo tem uma importância fundamental para compreensão dos fenômenos coletivos.

O grupo, para a psicanálise, é objeto de investimento pulsional, resulta de projeções de seus membros (Anzieu, 1990; Sá, 2001), constituindo-se, portanto, não apenas como lugar de acordos objetivos, mas também como espaço imaginário e de manifestação do inconsciente. Tratando a dimensão imaginária nos grupos, Anzieu (1990) ressalta que “o grupo é uma colocação em comum das imagens interiores e das angústias dos participantes” e ainda “é o lugar de fomentação de imagens”.

Pagés (1974), analisando os fenômenos afetivos presentes nos grupos, contrasta a racionalidade consciente do grupo com o seu comportamento de fato, indicando a existência de sentimentos compartilhados e em geral inconscientes que se manifestam em todos os níveis da vida dos grupos. Para Pagés (1974), fenôme-

nos como de polarização entre dois subgrupos, argumentos estereotipados, apatia, depressão, euforia súbita, fenômeno de bode expiatório, explicitam os processos emocionais e inconscientes que governam a vida dos grupos.

Anzieu (1990) destaca a ameaça e a angústia que a situação de grupo desperta, particularmente nos momentos de sua constituição, relacionadas à fragmentação, despedaçamento do indivíduo, de seu psiquismo e do próprio corpo.

A perspectiva de Bion é também fundamental para a compreensão da dinâmica grupal. Para este autor o comportamento dos grupos se efetuará em dois níveis: o da tarefa comum e o das emoções comuns. O primeiro seria racional e consciente, enquanto o segundo envolveria a circulação emocional e fantasmática inconsciente. Bion (1969) mostrou que um grupo pode funcionar, a um certo nível, como um conjunto voltado para a tarefa e, ao mesmo tempo, se conduzir por hipóteses de base inconscientes. Este autor coloca em cena a problemática da liderança e apresenta algumas possibilidades para o seu exercício, como será visto posteriormente.

Enriquez (1994b, 1997b) também focaliza a problemática dos grupos, tratando-a em sua explicação do fenômeno organizacional como um importante nível de análise. O grupo é visto como portador de um projeto ou frente a uma tarefa a cumprir. Para Enriquez, o processo identificatório grupal teria por base o projeto comum, sendo menos enfatizado o papel do líder. A possibilidade do projeto comum envolveria a construção de um imaginário social partilhado, a adesão passional de seus membros e o desenvolvimento de um processo de idealização, já destacada anteriormente, que dá características excepcionais ao projeto a seus participantes.

Enriquez (1994b, 1997b) chama a atenção também para conflito estrutural, presente nos grupos e seus participantes, entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento. De um lado, se coloca o desejo de cada um de se fazer percebido e aceito na sua diferença e originalidade, expressando os desejos de onipotência. De outro lado, a necessidade de ser reconhecido como membro do grupo, identificado com os outros e tendo o mesmo objeto de amor, representando a busca da identidade e, no seu extremo, a massificação.

A solução desse conflito pode engendrar duas possibilidades para o exercício da lideran-

ça. Quando é dominante o desejo de reconhecimento, e portanto é dominante a busca da identidade, são possíveis as seguintes conseqüências: a massificação, redução na capacidade de reflexão e inventividade, desenvolvimento de comportamentos narcísicos, não sendo tolerados conflitos e sendo freqüente a exclusão dos diferentes. Neste contexto, o líder encarnaria o narcisismo do grupo, controlaria os comportamentos de hostilidade, e poderia se envolver na tentação da paranóia.

No caso de terem primazia processos de diferenciação, apresenta-se no grupo uma visão não monolítica do projeto comum e, ao mesmo tempo, as possibilidades de suscitar adesão serão fruto de um processo de negociações. A perspectiva de cooperação associa-se, então, ao tratamento de conflitos. Neste processo, destaca-se a importância do líder, que evitaria a desagregação do grupo, que busca ser gerido de forma democrática, investindo, assim, como chefe do grupo, um líder, por seu poder de sedução e influência de idéias. Surge a possibilidade de representar vontades e desejos do grupo, permitindo coesão e identificação (Enriquez, 1997b; Kets de Vries, 1994; Sá, 2001). A saída deste conflito através da aceitação da diferenciação recoloca a perspectiva de Enriquez acerca da construção do “imaginário motor”, do reconhecimento da autonomia dos sujeitos.

Dessa forma, o grupo apresenta-se como instância privilegiada para a compreensão do fenômeno da liderança, podendo favorecer a identificação maciça ou a mudança, mas se apresentando “como lugar de refúgio e como sítio de todos os perigos” (Enriquez, 1997b).

Do mesmo modo que nos grupos, a problemática da liderança exerce grande fascínio sobre as pessoas, pois ativa fantasmas primitivos dos indivíduos. Segundo Lapierre (1995), os medos e ambivalências suscitados pela questão da liderança advêm, fundamentalmente, das questões do poder que um indivíduo detém sobre os outros.

Enriquez (2001), compreendendo as organizações como arenas privilegiadas para o jogo do poder e do desejo, aponta que, paradoxalmente, o homem ama aquilo a que é submetido, desejando ser dominado por poderes fortes, com os quais busca se identificar. Este autor trata o poder como uma relação de caráter sagrado, de tipo assimétrico, em que um homem ou um grupo define as orientações, dispondo do uso legítimo da violência e, do outro lado, um grupo amplo, que dá consentimento

às normas editadas. Compreendendo, portanto, o poder como uma relação, aponta como convergência nos estudos organizacionais a necessidade do consentimento – um chefe carismático só existe com seguidores.

Lapierre (1995) examina a relação líder-liderados, os vínculos imaginários que aí se estabelecem, destacando que as possibilidades de condução do dirigente provêm de sua realidade psíquica e inconsciente. Segundo este autor, a projeção seria o mecanismo psíquico central em ação, podendo ser favorecedora da empatia, compreensão e criatividade como também fonte de ilusões e manipulações.

Kets de Vries (1994) sugere que a liderança exerce uma influência mágica, derivada do processo de identificação e idealização com a figura e com os valores do líder. Em seus estudos, este autor ressalta os riscos de comprometimento do senso de realidade dos indivíduos em posição de poder, produzindo idéias de grandiosidade e paranóias, podendo levar a organização a estratégias francamente inadequadas do ponto de vista de seu futuro.

Kets de Vries (1989) faz uma analogia entre o espelho no contexto do desenvolvimento humano e o tipo de interação que se estabelece entre líder-liderados. A palavra espelho, do ponto de vista etimológico deriva de *mirari* do latim, que significa não apenas olhar, mas também admirar. *Mirari* se refere também a uma ilusão de ótica. Assim, o espelho representa, ao mesmo tempo, um instrumento de verdade e de distorção, como uma tela para projeções humanas (Kets de Vries, 1989). Por outro lado, do ponto de vista do indivíduo, o espelho está associado a fases muito primitivas de suas relações objetivas, de constituição de sua identidade e de seu imaginário. Esta analogia expressa a realidade imaginária, subjetiva da liderança, através da ênfase em seu potencial regressivo, como tela ou depósito dos desejos dos liderados, que se soma a sua compreensão como fonte de identificação e idealização, ao mesmo tempo como possibilidade de manipulação e satisfação narcísica.

Bion (1969), ao focalizar o processo grupal, nos apresenta novos elementos para o tratamento da liderança. Para Bion, existe uma mentalidade grupal, que funciona como uma unidade inconsciente e independente do ponto de vista individual de seus integrantes, manifestando-se através do que chamou “pressupostos de base”. Os pressupostos traduziriam a atmosfera psicológica, as fantasias dominantes no

grupo e evitariam a dor e frustração de lidar com a realidade e a tarefa. Todos os supostos incluem a existência de um líder, com diferentes características, podendo seu lugar ser também ocupado por uma idéia, ou por uma “bíblia” do grupo, que faz então apelo aos seus dogmas.

Partindo da observação de que todos os grupos se reúnem para “fazer” alguma coisa, Bion denomina uma das facetas da atividade mental do grupo como “grupo de trabalho”. Sob o domínio do grupo de trabalho teríamos uma atividade mental voltada para uma determinada tarefa e submetida ao princípio de realidade. No entanto, subjacente a esta força “desenvolvimentista”, existem outras forças que se manifestam em sentido contrário, levando o grupo a funcionar com base em processos inconscientes e evitar o contato com a tarefa.

O grupo de trabalho seria continente para a idéia nova, tendo por função a tradução de pensamentos e sentimentos num comportamento adaptado à realidade. Neste contexto, o papel central do líder seria o de encaminhar a discussão com o grupo, procurando caminhos. O grupo de trabalho representando o contexto da cooperação exige solidariedade e maturidade de seus participantes e de seu líder e, portanto, capacidade de elaboração de sentimentos primitivos, como a inveja e, ao mesmo tempo, projeção de “coisas boas” sobre o outro, gerando a possibilidade de tolerá-lo. No grupo de trabalho estarão sempre presentes os fenômenos de pressuposição básica, de forma não-dominante, sendo fundamental para isso que o líder exerça um papel de mediador e traga à tona as fantasias (Chuster, 1999). Neste contexto, o líder deve ser mais maduro e, ao mesmo tempo, deve estar menos em foco, comparativamente aos grupos “dependentes” do líder.

Bion coloca em evidência que o papel do líder ou suas possibilidades estão condicionados pelo tipo de mentalidade grupal dominante, ou, dito de outro modo, pela fantasmática inconsciente presente. Um líder maduro, que tente devolver ao grupo a definição de seus rumos e fazê-lo voltar-se para sua tarefa, pode ser derubado ou excluído, por exemplo, em um contexto de muita dependência, por não atender às demandas inconscientes de seus participantes.

A leitura de Bion, particularmente a partir da concepção de grupo de trabalho, aponta novos caminhos para tratar a liderança segundo os processos intersubjetivos. Nesse contexto, estaria o desafio da cooperação e a aposta em

uma maior distribuição da liderança. No grupo de trabalho os sujeitos teriam maior elaboração de suas fantasias inconscientes, seriam mais autônomos e ao mesmo tempo demandariam menos do líder, que ocupa um lugar de menor importância relativa. Assim seria um caminho teórico que permitiria pensar em minimizar a figura do líder, embora aponte também a necessidade/o desafio da maturidade.

Considerações finais

A compreensão da organização como estrutura social, constituída ao mesmo tempo por atores e por sujeitos psíquicos, impõe o reconhecimento da imensa complexidade que envolve os processos de mudança, tornando a sua dimensão racional apenas uma das faces do processo. Enriquez (1997b) observa que as mudanças sociais levam tempo para serem amadurecidas e para se apresentarem como necessárias, sendo decorrente desta compreensão uma visão mais modesta quanto as suas possibilidades. A perspectiva psicanalítica das organizações e do exercício da liderança evidencia que a busca de processos sistêmicos, estratégicos e coerentes, esbarra sempre nas questões humanas, no universo fantasmático, no desamparo, no desejo de afirmação narcísica, no circuito das pulsões.

Dessa forma, a possibilidade de condução dos processos organizacionais enfrenta restrições, por um lado, pelas exigências dos sujeitos e dos processos intersubjetivos, e por outro, pela ordem social, pelos dispositivos institucionais, sendo, portanto, bem mais precária do que nossas fantasias onipotentes gostaríamos.

Toda essa análise indica, assim, que a possibilidade do coletivo e da mudança deve ser tomada de forma mais modesta, reconhecendo o alto grau de incerteza e ambigüidade dos processos sociais e compreendendo a cooperação como frágil, parcial, fruto de acordos temporários, em que se expressam atores e sujeitos, sendo necessário descartar a pretensão do consenso e da harmonia.

Assim, cabe indagar sobre as possibilidades de aumentar a governabilidade das organizações públicas de saúde brasileiras, de desenvolver processos de mudanças que aumentem o compromisso dos profissionais com a assistência e desenvolvam uma nova concepção gerencial, e sua articulação com o exercício da liderança, considerado fator fundamental neste trabalho.

Embora exista um reconhecimento, do ponto de vista teórico, da importância da liderança nos processos de mudança, cabe examinar seu papel e suas características nas circunstâncias sociais, políticas e administrativas brasileiras. Que tipo de liderança é necessário em nosso contexto? Quais as relações entre estilo/tipo de liderança e modelo de gestão? Quais as possibilidades para o exercício da liderança em um contexto de baixa autonomia? É possível minimizar a figura do líder e apostar na maior distribuição da liderança? Uma gestão mobiliza-

dora em organizações públicas de saúde, e particularmente em hospitais, pode se desenvolver sem a figura do líder para conduzi-la? Talvez o exame da liderança em nossas organizações públicas de saúde deva explorar a hipótese de convivência de lideranças de grupo, como fenômeno disperso, com a presença do dirigente/líder representando a possibilidade de condução democrática, permitindo a identificação, cooperação e algum nível de coesão dos seus membros.

Referências bibliográficas

- Aktouf O 1997. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do rei Lear nas organizações). In Davel, E & Vasconcelos, J (orgs.). "Recursos" humanos e subjetividade. Vozes, Petrópolis.
- Aktouf O 1990. Leadership Interpellable et Gestion Mobilisatrice. *Gestion*. (nov) Montreal.
- Anzieu D 1990. *O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal*. Ed. Casa do Psicólogo, São Paulo.
- Azevedo CS 1993. *Gerência hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro*. Dissertação de mestrado. Instituto de Medicina Social. Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.
- Azevedo C, Braga Neto FC & Sá MC 2000. O indivíduo e a mudança nas organizações de saúde: contribuições da psicossociologia. Escola Nacional de Saúde Pública. Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro (mimeo, *Cadernos de Saúde Pública*, no prelo).
- Bion WR 1969. Dinâmica de grupo: uma revisão. In Klein M *et al.* (orgs.). *Temas de psicanálise aplicada*. Zahar Ed. Rio de Janeiro.
- Braga Neto FC 1996. Les stratégies des hôpitaux de haute complexité dans un contexte de réforme sanitaire: une étude de cas multiple au Brésil. Projeto de doutorado. Département d'administration de la santé, Faculté de médecine, Université de Montreal.
- Bridges W 2000. Guiando a organização distribuída. In Hesselbein F, Goldsmith M & Somerville I (eds.). *Liderança para o século XXI*. Futura, São Paulo.

- Bryman A 1996. Leadership in organizations. In Clegg S, Hardy C & Nord W.R. (coord.). *Handbook of Organization Studies*. Sage, Nova York.
- Chuster A et al. 1999. *W R Bion – novas leituras: dos modelos científicos aos princípios ético-estéticos*. Ed. Companhia de Freud, Rio de Janeiro.
- Cohen E & Tichy N 2000. A liderança para o século XXI começa pela liderança interna. In Hesselbein F, Goldsmith M & Somerville I (eds.). Op. cit.
- Demers C 1991. Le changement radical vu de l'intérieur: la diffusion stratégique dans les organisations complexes. *Gestion* (mai). Montreal.
- Dennis JL, Langley A & Cazale L. 1994. Leadership et Changement Stratégique dans L'ambiguïté. Lyon. (mimeo).
- Enriquez E. 1994a. O papel do sujeito humano na dinâmica social In Levy et al. / Machado et al. (orgs.). *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Vozes, Petrópolis.
- Enriquez E 1994b. O vínculo grupal. In Levy et al./Machado et al. (orgs.). Op. cit.
- Enriquez E 1997a. Prefácio. In Davel E & Vasconcelos J. (orgs.). "Recursos" humanos e subjetividade. Vozes, Petrópolis.
- Enriquez E 1997b. *A organização em análise*. Vozes, Petrópolis.
- Enriquez E 1997c. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Ed. Desclée Brouwer, Paris.
- Enriquez E 2001. Instituições, poder e "desconhecimento". In Araújo JNG & Carreiro TC (orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. Escuta, São Paulo.
- Freitas ME 1999. *Cultura organizacional: identidade, sedução ou carisma?* Ed. FGV. São Paulo.
- Goldsmith M, Walt C. 2000. Novas competências para o líder global de amanhã. In Hesselbein F, Goldsmith M & Somerville I. Op. cit.
- Goodwin N 2000. Leadership and UK Health Service. *Health Policy* 51:49-60.
- Kets de Vries M. 1994. *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. Routledge, Londres.
- Kets de Vries M 1989. The leader as mirror: clinical reflections. *Human Relations* 42:607-623.
- Kets de Vries M 1997. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. Atlas, São Paulo.
- Kotter JP 1997. Os líderes necessários (entrevista). *HSM Management* 4. set-out.
- Lapierre L (org.) 1995. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. Atlas, São Paulo.
- Lociser E 1995. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In Davel & Vasconcelos J (orgs.). Op. cit.
- Mintzberg H 1989. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. Free Press, Nova York.
- Mintzberg H 1994. Managing the care of health and the cure of disease. Montreal (mimeo).
- Mintzberg H 1995. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Atlas, São Paulo.
- Nasciutti JR 1992. Reflexões sobre o espaço da psicossociologia. Rio de Janeiro (mimeo).
- Pagés M 1974. *A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana*. Vozes-Edusp, Petrópolis-São Paulo.
- Roberts NC 1985. Transforming leadership: a process of collective action. *Human Relations* (38)11:1.023-1.046.
- Sá MC 2001. Subjetividade e projetos coletivos: mal-estar e governabilidade nas organizações de saúde. *Ciência e Saúde Coletiva* 6(1):151-164.
- Senge PM 2000. Liderança em organizações vivas. In Hesselbein F, Goldsmith M. & Somerville I. Op. cit.

Artigo apresentado em 10/11/2001
 Versão final apresentada em 5/4/2002
 Aprovado em 15/4/2002