



## **A LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO FORMA DE EXERCÍCIO DE PODER DESPERSONALIZADO**

### **THE STRATEGIC LEADERSHIP AS EXERCISE OF DEPERSONALIZED POWER**

### **EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO UNA FORMA DE EJERCICIO DEL PODER DESPERSONALIZADO**

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, MSc**  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido/Brazil  
[yakarav@gmail.com](mailto:yakarav@gmail.com)

**Elisabete Stradiotto Siqueira, Dra.**  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido/Brazil  
[betebop@uol.com.br](mailto:betebop@uol.com.br)

**Erlaine Binotto, Dra.**  
Universidade Federal da Grande Dourados/Brazil  
[e-binotto@uol.com.br](mailto:e-binotto@uol.com.br)

**Viviane Santos Salazar, Dra.**  
Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[viviane\\_salazar@yahoo.com.br](mailto:viviane_salazar@yahoo.com.br)

#### **RESUMO**

O papel da liderança tem sido alvo de discussões no campo organizacional. Nesse contexto, o artigo apresenta um debate sobre como os líderes estratégicos que ocupam papel de mediação entre capital e trabalho e a forma como os interesses dos atores são atendidos. Este ensaio teórico objetiva discutir como o conceito de liderança estratégica pode ser uma forma do exercício autocrático do poder, dada sua possibilidade de despersonalização. Não se pode negar que a estrutura e os modos de organização refletem no modo de vida social e individual das pessoas. Nesse âmbito, os indivíduos não são sujeitos passivos, mas ativos desse resultado.

**Palavras-chave:** Liderança estratégica; Poder; Organização.

#### **ABSTRACT**

The leadership role has been the subject of debates in the organizational field. In this context, the article presents a discussion on how strategic leaders occupy mediation role between capital and labor and how the actor's interests are attended. This theoretical paper discusses how the concept of strategic leadership can be a form of exercise autocratic power, given its ability to depersonalization. One cannot deny that the structure and modes of organization reflects on social and individual life of people. In this context, individuals are not taxable, but assets in that results.

**Keywords:** Strategic leadership; Power; Organization.

#### **RESUMEN**

El papel de liderazgo ha sido objeto de debates en el ámbito organizacional. En este contexto, el artículo presenta una discusión sobre cómo los líderes estratégicos ocupar papel de mediación entre el capital y el trabajo y cómo los intereses de los actores se sirven. Este trabajo teórico explica cómo el concepto de liderazgo estratégico puede ser una forma de ejercer el poder autocrático, dada su capacidad de despersonalización. No se puede negar que la estructura y los modos de organización con el fin de reflejar la vida social e individual de las personas. En este contexto, los individuos no están sujetos a impuestos, pero los activos que resultan.

**Palabras clave:** Liderazgo estratégico; Poder; Organización.

## 1 INTRODUÇÃO

O papel da liderança tem sido alvo de intensos debates no campo organizacional (BRYMAN, 2004; HOSMER, 1982). A questão diz respeito a como ocupa o papel de mediação entre capital e trabalho e sobre e como os interesses das partes são atendidos.

Este embate teórico deu origem a uma série de classificações históricas e conceituais de liderança, que trataremos mais adiante. Contudo, autores como Tannenbaum e Schmidt (1958) propõem um “continuum” que varia de um estilo autocrático até o estilo democrático e participativo. Esta perspectiva trabalha com uma abordagem mais flexível e sugere que o posicionamento da liderança não é estático. Um olhar sobre estas teorias revela que o eixo condutor que as articula está relacionado ao exercício do poder, tanto na relação entre líder e liderado, como também entre líder e capital.

A perspectiva do poder é considerada como uma das lentes possíveis de se investigar as organizações. Para a vertente funcionalista dominante, ela serve de guia para os gestores no alcance de seus objetivos por meio do controle dos subordinados (CALDAS, 2005). Por trás disso, há o entendimento de que se obedece, pelo fato de compreender que o dono do capital é proprietário e para obter recursos financeiros, o sujeito vende o seu trabalho. Porém, existem diferentes visões e conceituações de poder.

Lukes (1983) expõe algumas dessas abordagens, desde o que foi vivenciado no tempo medieval, quando o poder era imposto pelo Estado e pela Igreja, até o do próprio capitalismo. Uma delas se baseia na ideia de ser o poder resultado de intencionalidade da ação humana, aproximando-se do pensamento de Weber (1978) de ação social. Vale ressaltar que tanto Lukes (1983) quanto Hardy e Clegg (2001) enfatizam que, as contribuições de Weber na conceituação de autoridade e poder são fundamentais para o estudo do assunto nas organizações. Os tipos ideais clarificam e demonstram certas idiossincrasias do poder, não apenas como uma imposição reguladora, mas, podendo ser algo ligado à tradição ou ainda baseado em estruturas de sedução.

Em tal contexto, é possível relacionar que as tipologias e classificações sobre liderança, em alguma medida, estão relacionadas à forma como o poder é utilizado pelos líderes em sua relação com os detentores do capital e seus liderados. Uma das formas de exercício do poder ocorre através da formulação das estratégias, pois neste processo ocorre sua despersonalização, visto que elas são concebidas com o suporte de uma análise ambiental, distanciando da figura da liderança a intencionalidade do exercício do poder. Neste ensaio, deteremos o uso de poder pela liderança através da utilização da estratégia.

A abordagem da Administração Estratégica estabelece o nexo entre organização e mercado, visando obter maior competitividade. Neste sentido, o foco de atuação é a busca de lucratividade, - e as ações vinculadas por esta perspectiva de gestão podem, em alguns momentos, colocar em segundo plano a dimensão social e cultural das empresas, visto que a sobrevivência da organização justifica o uso de mecanismos, nem sempre, socialmente compatíveis.

Mais recentemente, alguns pesquisadores do campo da Administração Estratégica apresentaram o conceito de liderança estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; HOSMER, 1986; IRELAND; HITT, 1999; ROWE, 2001) como sendo crucial para a implementação de mudanças no âmbito estratégico nas empresas, demonstrando mais uma das abordagens adotadas pelos detentores do capital para exercer o poder. Para tecer uma discussão sobre o assunto, Foucault (2006), Gaulejac (2007) e Pagés et al. (1987) trazem uma visão mais esclarecedora sobre o efetivo papel do dirigente nas empresas, retratada mais adiante.

Ampliando o escopo, além do comumente tratado pelo *mainstream* da área da Administração, este ensaio teórico tem como objetivo geral discutir como o conceito de liderança estratégica pode ser uma forma do exercício autocrático do poder, dada sua possibilidade de despersonalização. Portanto, acredita-se que a relevância da discussão aqui realizada está na desmistificação da intenção da liderança estratégica.

Para tanto, após essas explicações iniciais, a liderança estratégica é comentada, para em seguida, tecer alguns esclarecimentos acerca do poder nas organizações e identidade e identificação. Para finalizar, apresentamos as considerações finais e as referências, compondo as cinco partes deste artigo, conforme sistematizado no quadro 1:

Quadro 1 – Estrutura do Ensaio Teórico

<b>Tópicos</b>	<b>Abordagem</b>
O Conceito de liderança	Apresenta uma concepção geral das principais teorias de liderança.
Liderança estratégica	Estabelece a relação entre liderança e estratégia, demonstrando que a liderança estratégica inclui na relação líder e liderado a dimensão do ambiente.
Poder nas organizações e ações da liderança estratégica	Discute como as teorias têm abordado a capacidade de controle das organizações, apoiadas nas estruturas de poder da liderança e da coalizão de poder dominante, sobre os colaboradores, reduzindo sua existência a operacionalização daquilo que é previamente definido.
Administrando os conflitos de liderança	Questiona a capacidade de controle absoluto por parte das organizações, através das lideranças estratégicas, sobre os sujeitos. Recupera a discussão sobre o desejo e questiona uma lógica de poder total, como um fator que inibe a inovação e a criatividade, fatores considerados estratégicos para as organizações contemporâneas.
Considerações finais	Revela a visão crítica do tema.

Fonte: Elaboração das autoras (2013)

## **2 O CONCEITO DE LIDERANÇA**

A liderança tem sido um tema de interesse para cientistas sociais, particularmente para os psicólogos (BRYMAN, 2004), como também para os sociólogos (HOSMER, 1982). Tanto Bryman como Hosmer acreditam ser difícil definir liderança, embora percebam que nela reside o papel de influenciar pessoas. Diante disso, faz-se necessário comentar sobre a evolução dos estudos sobre liderança, para em seguida, tratar da liderança estratégica.

Na maior parte das vezes, a discussão sobre a liderança parece estar articulada ao surgimento do mundo industrial. Contudo, para Bergamini (1994), esta temática tem sido objeto de discussão dos filósofos políticos, desde a República de Platão, quando a preocupação central estava na formação dos líderes políticos. O surgimento da organização industrial somente transportou essa discussão de um campo mais amplo para o gerencial.

Pode-se considerar, como pioneiro no estudo dos estilos de liderança, Max Weber (1992), que diferenciou em três tipologias o comportamento do líder: liderança autoritária, liberal e democrática. Weber (1992) delimita a diferença entre esses três estilos, dizendo que a liderança autocrática possui sua ênfase centrada no líder; sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem

qualquer participação do grupo. Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder como nos subordinados, sendo as diretrizes debatidas e as técnicas e processos escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder. Por sua vez, a liderança liberal coloca todo seu foco nos subordinados. Segundo Weber, neste caso, há liberdade completa, por parte dos colaboradores, para a tomada de decisões. O quadro 2 destaca os estilos e características:

Quadro 2 – Estilos de liderança segundo Weber (1992)

<b>Estilo</b>	<b>Característica</b>
Autocrática/ autoritária	Foco no líder, sem participação do grupo
Liberal	Foco no líder e nos subordinados, diretrizes debatidas com o grupo
Democrática	Foco nos subordinados, colaboradores são os atores centrais da decisão

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2013)

Partindo-se do princípio de que a figura do líder exerce influência nas pessoas e grupos para atingir as metas, teorias e pesquisas sobre liderança foram desenvolvidas considerando alguns aspectos específicos. Bryman (2004) realizou uma extensa revisão de literatura sobre o tema e identificou quatro estágios na evolução dos estudos a respeito de liderança. Cada um deles sinaliza uma mudança de ênfase em vez do descarte das abordagens anteriores, conforme demonstrado no quadro 3:

Quadro 3 – Teorias de Liderança, segundo Bryman (2004)

<b>TEORIA</b>	<b>ÊNFASE</b>
Traços	A liderança é inata, não pode ser aprendida
Estilo/ Comportamento	O comportamento do líder é influenciado pelo tipo de objetivo de cada organização
Contingencial	Fatores situacionais definem a atuação da liderança
Nova Liderança	Líder é gestor de significados e define a realidade da organização mediante a articulação de uma visão compartilhada

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2013)

Na primeira abordagem, a do traço pessoal, a liderança foi entendida como uma característica inata e não como uma habilidade aprendida. Os traços pessoais foram examinados e classificados em três grupos: traços físicos, habilidades e características da personalidade. Nesta abordagem, procurou-se especificar as qualidades e características do líder. Posteriormente, surgiu a abordagem do estilo, que passou a focalizar as atenções para o comportamento do líder. Os estudiosos admitiram que, dependendo dos objetivos da organização, os líderes poderiam se comportar de modo a influenciar a motivação e a satisfação dos seus subordinados em busca das metas organizacionais. Tomando o comportamento do líder como algo que poderia ser modificado, enfatizou-se o treinamento e não mais a seleção.

O terceiro estágio diz respeito à abordagem contingencial. Nesta orientação, os fatores situacionais são colocados “[...] no centro de qualquer entendimento da liderança, buscando especificar as variáveis situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança” (BRYMAN, 2004, p. 261). Finalmente, surge a partir da década de 1980, a abordagem da nova liderança. Nessa perspectiva, o líder é concebido como um gestor de significados, alguém que define a realidade da organização mediante a articulação de uma visão.

Bryman (2004) compreende o líder como alguém que é capaz de definir a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão. Ele fornece um senso de direção a ser seguido pelas pessoas. Assim sendo, com base em uma argumentação consistente, em algumas situações, o líder pode mudar o pensamento das pessoas sobre o que é necessário, possível e desejável de ser realizado no contexto de atuação do grupo.

Bergamini (1994) apresenta a cronologia dos estudos de liderança, no campo organizacional, identificando dois momentos distintos. O primeiro, vinculado aos estudos do líder em si mesmo e o segundo, que inclui características situacionais que tentam superar um caráter nato de liderança. Já Knickerbocker (1948), acredita que o líder emerge apenas como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo tenta funcionar. Ele defende que a liderança é uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status através da participação ativa, portanto, a liderança seria própria de cada situação investigada e, sendo assim, explica-se a divergência de comportamento dos mesmos líderes em diferentes situações, portanto, seu referencial está apoiado nas teorias situacionais.

Nesta mesma linha de pensamento, encontram-se Hersey e Blanchard (1986), descrevendo a liderança situacional como um estilo que se adapta a momentos específicos. Esta forma de liderança fornece subsídios para o entendimento das relações de poder, uma vez que o líder usa de sua influência em situações pontuais e determinantes, evitando desgastes de seu poderio e controle.

Voltando a Knickerbocker (1948), outro conceito fortemente defendido por este autor, é o da liderança funcional, que enfatiza as circunstâncias na qual um grupo de pessoas tenta alcançar determinado objetivo, portanto, ter-se-ia a criação de um líder para uma situação específica. Sob esta óptica, entende-se que os líderes, dentro de um mesmo grupo, podem mudar entre si, de acordo com o trabalho ou grupo. Desta forma, todos podem tornar-se líderes e liderados, sem que desgaste o relacionamento entre os membros da equipe.

Vale ressaltar que há autores que distinguem o líder do gestor. Zaleznik (1977) e Kotter (2000) explicam que a chave para a diferença entre liderança e gestão está na orientação para a mudança. Diferentemente do gerente, o líder busca a transformação, procura mudar o pensamento das pessoas (ZALEZNIK, 1977) e tende a enfrentar desafios e riscos. Ao passo que o gestor preocupa-se com o atual e não articula maiores questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Zaleznik advoga que uma pessoa não é capaz de desempenhar papel de líder e de gestor simultaneamente. Esclarecendo essa discussão, tem-se o dirigente como um executor de papéis, que pode atuar num dado momento como líder e em outra situação como gerente (YUKL, 1989).

### 3 LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A liderança estratégica, inicialmente, é concebida nas empresas por ter como contexto a gestão empresarial. Ireland e Hitt (1999, p. 43) entendem a liderança estratégica como sendo uma habilidade pessoal “[...] para antecipar, visualizar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com os outros a fim de iniciar mudanças que criem um futuro viável para a organização”. O líder fornece um senso de direção e de propósito por meio da articulação de uma visão convincente.

Rowe (2001, p. 81-82) define liderança estratégica como “[...] a habilidade para influenciar os outros a, voluntariamente, tomarem decisões diárias que melhorem a viabilidade de longo prazo da organização ao mesmo tempo em que se mantém a estabilidade financeira de curto prazo”. O autor explica que a habilidade de

influenciar subordinados, pares e superiores, provém de uma associação da liderança visionária com a gerencial, que promove a liderança estratégica. A liderança visionária tem a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável, necessitando de poder para influenciar pensamentos e ações das pessoas. Uma vez identificada a visão, os líderes parecem possuir três qualidades relacionadas, observadas na figura 1. A primeira, é a capacidade de explicar a visão para as outras pessoas e ser inteligível; a segunda, é a de ser capaz de expressar sua visão por meio do seu comportamento; e, por último, trata-se do poder de estender a visão para diferentes contextos (ROBBINS, 2002).

Figura 1 – Capacidade da liderança estratégica



Fonte: Adaptada de Robbins (2002)

Nesse caso, ao encorajar os subordinados a desafiarem o *status quo*, o líder permite que os liderados reformulem o pensamento, alavancando a imaginação e as novas ideias (AVOLIO et al., 1999). Além disso, os subordinados são guiados pela visão do dirigente que, por sua vez, deve ser comunicada e tornada acessível aos seguidores (BRYMAN, 2004). Enquanto isso, a liderança gerencial está voltada a ações diárias da organização, sem estimular grandes mudanças.

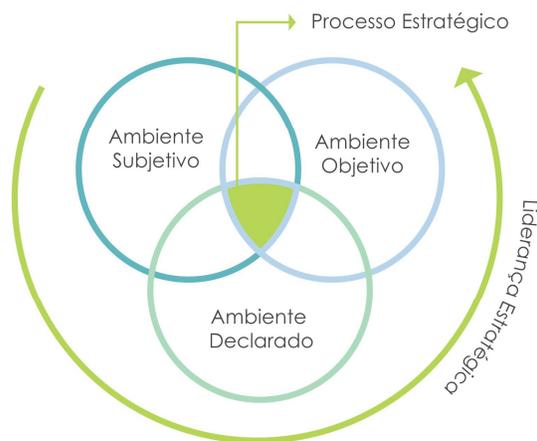
Na administração de uma organização, procura-se primeiro analisar e entender os contextos e cenários possíveis, para depois se tomar decisões. A liderança estratégica pode ser definida dentro de um continuum. De um lado, está a liderança visionária e, de outro, a liderança gerencial (ROWE, 2001). Tem-se o dirigente como um executor de papéis, que pode atuar num dado momento como líder e, em outra situação, como gerente (YUKL, 1989). Pesquisadores contemporâneos da área seguem no mesmo sentido e acrescentam que o ambiente é capaz de causar ajustes de ordem micro e macro nas organizações que exigem ações efetivas do líder estratégico (PARK, 2011). Tais ações, influenciadas pelo contexto, são também uma realidade nas organizações sem fins lucrativos (PHIPPS; BURBACH, 2010).

Para explicar esse pensamento, tomou-se o conceito da escolha estratégica definido por Child (1972), segundo o qual os padrões de mudança são consequências de respostas dos administradores ao ambiente. Ao responder ao ambiente externo, os dirigentes fazem escolhas estratégicas mesmo que exista a presença de restrições ambientais.

Essa abordagem da escolha estratégica defende que a empresa ou os dirigentes (líderes ou coalizões dominantes) monitoram o ambiente considerado relevante. A partir desse monitoramento, as estratégias são formuladas em resposta às mudanças ambientais, e assim as empresas vão se adaptando para garantir a sobrevivência. Admitindo o que está sendo defendido por Child (1972), questiona-se: As respostas organizacionais ao ambiente dependem da interpretação dos dirigentes? Reconhecendo as diversas mudanças que ocorrem, será que todas elas estimulam as ações da empresa?

Para responder a esses questionamentos, Child e Smith (1987) definem o ambiente como sendo composto pelo ambiente objetivo e o ambiente subjetivo. O primeiro é formado pelos acontecimentos reais da mudança; o segundo, contudo, pelas percepções e interpretações dos dirigentes acerca do ambiente objetivo. Essas ideias estão em consonância com o processo de percepção dos dirigentes proposto por Child (1972). Por outro lado, Smircich e Stubbart (1985) acreditam que essas representações do ambiente objetivo podem ser tratadas com distorções. Em busca de minimizar tais distorções, os autores definem o ambiente declarado (*enacted*), aquele que requer esforços intelectuais dos participantes para gerar sentido (comum) dentro das empresas. Com isso, os autores acreditam que os dirigentes não podem considerar-se excluídos da dinâmica ambiental, pois eles também promovem tendências, uma vez que fazem parte do processo estratégico organizacional. Neste contexto, cabe a liderança estratégica estabelecer o nexos entre esses três ambientes para conduzir a organização ao futuro desejado, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – O papel da liderança no contexto dos ambientes organizacionais



Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

Dentro dessa perspectiva, destaca-se o texto “Criação artesanal da estratégia” (MINTZBERG, 1998), no qual o autor explica que os líderes possuem papel importante na formação das estratégias, sendo capazes de moldá-las, comparando seu trabalho ao de um artista que trabalha a argila em busca de construir a sua obra. Mintzberg (1998) defende que as ações do estrategista são firmemente influenciadas por suas experiências e seu passado. Em tal contexto a liderança ocupa um lugar solitário, sua relação com os liderados não está relacionada a uma construção coletiva, mas está reduzida a um processo de condução rumo a sua interpretação da realidade organizacional.

Tendo em vista esse pensamento, o processo de formação de estratégias acontece por meio de um aprendizado. Ao envolver-se com os detalhes, o dirigente forma sua própria base de conhecimento. “O conhecimento capacita o líder na condução eficaz da organização, mesmo quando o ambiente muda de forma irregular ou desordenada” (MINTZBERG, 1998, p. 436). Ele é capaz de aprender, assim adquire experiências, crenças, intuições e treinamentos, como também com as informações coletadas do ambiente interno e externo da organização. Ao aprender, o líder tem condições de agir estrategicamente, pois a aprendizagem permite a

adaptabilidade, a conquista dos objetivos (PHELPS; PARAYITAM; OLSON, 2007) e o sucesso da implementação das estratégias (AKGÜN; LYNN; BYRNE, 2003).

Deve-se considerar também o papel que o líder desempenha quando se relaciona com outros indivíduos. Com as redes de relacionamentos, o executivo tem a oportunidade de aprender com outras pessoas (MINTZBERG, 1986). Kotter (2000) indica que os gerentes gerais não restringem seu foco ao planejamento, estratégia de negócios ou questões da alta gerência. O que ocorre é o interesse por, praticamente, tudo que tenha alguma ligação, mesmo que remota, com suas empresas, desenvolvendo redes de cooperação com as pessoas que ele considera necessárias para o cumprimento de seus compromissos. Sendo assim, a construção de redes constitui uma das habilidades particulares dos dirigentes (BRYMAN, 2004).

Outro aspecto, que está ligado ao papel do relacionamento do líder, é a habilidade política. A política, como se defende, pode influenciar diretamente os esforços para a elaboração das estratégias, visto que dentro das organizações, os seus integrantes disputam posições na hierarquia, recursos e poder. Desse modo, o dirigente deve buscar conciliar os diferentes interesses das coalizões internas de poder (QUINN, 1978), fazendo uso de sua capacidade política (CHILD, 1972; IDENBURG, 1993; QUINN, 1978).

Ao se comentar a respeito da dimensão política, é pertinente discutir sobre a sucessão de líderes. Essa questão pode ser enfrentada como um problema, embora também possa não receber a atenção de que necessite. Ela geralmente ocorre quando uma pessoa na posição de liderança é substituída. A mudança de posição ocorre por diversas razões: transferência, pedido de demissão, dispensa, morte, ou por qualquer outro motivo. Para alguns, a sucessão proporciona um teste do impacto da liderança, pois existem condições anteriores e posteriores, aparentemente claras. A sucessão pode ser arriscada para as estratégias. Tomar como conhecidas as condições por parte dos novos líderes e não planejar um processo de sucessão, deixa a organização em situação vulnerável.

Os estudos referentes à sucessão ou à mudança dos líderes de uma organização podem ajudar a determinar a importância da liderança e identificar que isso depende do contexto em que ela ocorre. Em organizações estabelecidas, o impacto da liderança tende a ser mais restrito e a mudança de liderança pode não representar grande diferença, sendo assim, o impacto da liderança pode variar. Contudo, ela não é a solução do problema, mas uma atividade importante e até mesmo crucial para a organização (HALL, 2004).

Outro aspecto relevante é a centralização de poder. Essa centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações. A estrutura organizacional contempla a distribuição de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos dos papéis dessas pessoas. Assim, tem-se que o elemento mais básico da centralização é o direito que os indivíduos têm de tomar decisões (HALL, 2004).

Alguns autores da área de administração estratégica, geralmente fazem referência à centralização de poder do líder, principalmente como um fenômeno corriqueiro em organizações empreendedoras (MINTZBERG, 1973). Todavia, a centralização pode estar nas mãos do chefe executivo de grandes corporações, em decorrência da busca por crescimento organizacional. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que os primeiros estudos já demonstraram essa tendência. As escolas do *design*, planejamento e posicionamento, identificadas pelos autores, defendem que a responsabilidade pelo controle e percepção do corpo da empresa deve ser exclusivamente do executivo principal, nomeado como o estrategista da organização.

A centralização exagerada tende a gerar problemas para a empresa. Ao não permitir interação com os níveis inferiores, os dirigentes podem deixar de obter informações fundamentais para a formulação e implementação das estratégias. No entanto, a centralização demonstra ter suas vantagens, conduz a uma coordenação mais simples das atividades estratégicas, pois se os gerentes de todos os níveis tomarem decisões, o planejamento será extremamente difícil e a organização poderá perder o controle.

Geralmente, há centralização quando a cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores. “Em comparação, quanto maior a participação dos escalões inferiores no processo decisório, maior a descentralização” (ROBBINS, 2002, p. 407).

Há algumas vantagens na descentralização, uma delas está relacionada à delegação de autoridade em diferentes níveis, o que facilita o fluxo de informações atingindo a eficiência estratégica. Outra vantagem é que os gerentes de nível inferior, ao atuarem com mais liberdade, tendem a perceber as necessidades de seu contexto, adaptando-se conforme as condições locais. Por último, a empresa atuando como uma organização descentralizada permite que os funcionários aprendam, não mais necessitando de muitas explicações, pois eles trabalham sem precisarem de que se lhes explique o que devem fazer (HILL; JONES, 1998).

Diante do exposto, percebe-se a forte influência da vertente gerencialista nas práticas da liderança estratégica. O líder tem a responsabilidade de orientar as ações empresariais para alcançar o sucesso organizacional. Assim, ele procura influenciar pessoas, delimitar o grau de centralização das decisões, interpreta as forças do ambiente externo e disputa espaço em prol de obter mais recursos para fazer consolidar a lógica capitalista. Para melhor entender o assunto, a próxima seção traz alguns esclarecimentos acerca do poder exercido nas organizações.

A perspectiva estratégica parte da concepção que entre o comando e a execução não existe espaço de interpretação por parte dos liderados, ou seja, o papel do líder não é de mediação, mas prioritariamente de controle, assim, o sucesso do gestor está relacionado a sua capacidade de manipulação dos agentes organizacionais na execução de uma estratégia definida, unilateralmente, pela coalizão de poder dominante.

#### 4 PODER NAS ORGANIZAÇÕES E AÇÕES DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A liderança faz uso do poder para direcionar a ação dos agentes organizacionais rumo aos objetivos da empresa, contudo, tal conceito deve ser tomado em sua complexidade. Tanto Hardy e Clegg (2001) quanto Lukes (1983) concordam que Marx e Weber são os teóricos que mais cooperaram para a sua conceituação. Porém, enquanto Marx defende a visão dicotômica de poder por indivíduos que têm propriedades e dos que não têm, Weber não apenas se preocupa com a propriedade, mas, focaliza também o conhecimento da produção. Hardy e Clegg (2001) explicam que o conhecimento técnico pode ser uma das bases de fonte de poder. Todavia, algo comum a Marx e Weber está na percepção de que os sujeitos obedecem em decorrência da opressão do sistema que acarreta a exploração do trabalho.

De modo mais amplo, considera-se que as relações de poder existem entre as pessoas, sejam elas homens ou mulheres. Também há:

[...] entre aquele que sabe e aquele que não sabe, entre os pais e as crianças, na família. Na sociedade, há milhares e milhares de relações de poder e, por conseguinte, relações de forças

de pequenos enfrentamentos, microlutas, de algum modo. Se é verdade que essas pequenas relações de poder são com frequência comandadas, induzidas do alto pelos grandes poderes de Estado ou pelas grandes dominações de classe, é preciso ainda dizer que, em sentido inverso, uma dominação de classe ou uma estrutura de Estado só podem bem funcionar se há, na base, essas pequenas relações de poder (FOUCAULT, 2006, p. 231).

Pagés et al. (1987, p. 60) explicam que o poder de decisão individual do sujeito “[...] tende a desaparecer em benefício do poder de uma estrutura abstrata de regras de funcionamento”. Isso mostra que o poder é exercido também pelas instituições, inclusive por empresas e, neste caso, o uso da estratégia é uma fonte importante de poder uma vez que coloca a dimensão da opressão no ambiente externo, ou seja, as ações da liderança são decorrentes da necessidade da organização se adaptar e competir no ambiente externo, e não fruto de uma intenção de exploração do trabalho, é a isso que estamos denominando despersonalização.

Além disso, o poder possui certa tarefa de evitar ou não conflitos. Essa abordagem tem como fundador Rousseau, que percebe o homem como ser autônomo (LUKES, 1983). A pessoa se sujeita ao poder do outro por vontade própria. Parece que nessa visão não há ingênuos - tanto os que demonstram as suas forças por meio do poder, quanto aqueles que obedecem -, e fazem isso por terem objetivos individuais a serem alcançados.

Quanto às relações, no poder de classes sociais há a sobreposição da autoridade sobre as crenças. Nessa situação, ainda evidente na atualidade, teoricamente as vontades e os interesses das classes com maior poder aquisitivo ditam as regras.

Para Foucault (2006), o poder vem sendo exercido sobre o corpo dos indivíduos. Então, quando a liderança estratégica tem o objetivo de influenciar as ações dos sujeitos, isso tem um significado muito mais amplo que não é apresentado pelos pesquisadores da Administração Estratégica. O que se quer na realidade é dominar os subordinados. Como salienta o autor, essa é uma realidade herdada desde o século XIX, quando o problema mais importante era “[...] o da miséria, o da exploração econômica, o da formação de uma riqueza, o do capital, a partir da miséria daqueles mesmos que produziam a riqueza”. Entretanto, o século XX descobriu que “[...] podem-se resolver todos os problemas econômicos que se quiser, os excessos do poder permanecem” (FOUCAULT, 2006, p. 225).

Seguindo essa linha de pensamento, Pagés et al. (1987) discutem a problemática do poder nas organizações trazendo uma multinacional americana como ilustração. Na visão deles, o poder também é exercido na administração de estratégias internacionais para controlar as filiais localizadas em diferentes nações. Semelhante ao que foi defendido por Chandler (1998), a estrutura viabiliza o crescimento do negócio que se expande além fronteira nacional, acompanhando a estratégia empresarial. O sistema de decisão segue os níveis hierárquicos definidos pelo gestor sênior. Nessa realidade, os mecanismos de poder se estendem das relações entre os indivíduos ou grupos, e passam, também, a existir na própria estrutura das organizações.

Nestas estruturas, as regras, os códigos, e os procedimentos são estabelecidos em prol do exercício de poder, por adesão dos subordinados, para a implementação das estratégias empresariais estabelecidas pela liderança estratégica. Há, então, o idealizador de todo esse aparato que traz os gestores como mediadores da relação com os funcionários, mascarando a ideia de que as regras estão consolidadas e devem ser seguidas por todos na empresa. Assim, o detentor do poder está como o criador das regras do jogo que “oferece” certa proteção aos trabalhadores (PAGÉS et al., 1987).

Por isso, Gaulejac (2007, p. 63) defende que “[...] a gestão se perverte quando favorece uma visão de mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa”. É exatamente isso que a liderança estratégica faz, trata as pessoas como meras ferramentas para o alcance do propósito estratégico, e assim desenvolve técnicas para vencer a resistência.

Essa resistência permeia as relações de poder, muito embora possa se pensar o contrário. As práticas de poder são exercidas, justamente, por haver sujeitos que lutam para não serem submetidos à dominação (FOUCAULT, 2006). Uma das formas de por em prática as vontades dos dominantes é no estabelecimento de princípios que sirvam de referência para os trabalhadores, demonstrando a delimitação do campo no qual são tomadas as decisões. Aparentemente, as regras que favorecem a liberdade, forjam a dominação por haver o discurso de se ter a liberdade de escolha quando não se aceita a regra do jogo, com a opção de poder ir embora (PAGÉS et al., 1987).

Além disso, Pagés et al. (1987) têm uma visão esclarecedora que pode ser estabelecida na discussão da liderança estratégica. O evidente exercício de poder, para se implementar as estratégias organizacionais, decorre da utilização das forças entre os assalariados e os detentores de capital. O controle financeiro com suas variáveis mensuráveis traz a justificativa para se explorar ao máximo o trabalho do indivíduo. Gaulejac (2007, p.107) compartilha desse entendimento e informa que a gestão da qualidade segue a mesma lógica, sendo ela, uma ferramenta de forte opressão nas organizações, e com isso, “[...] o exercício do poder se efetua conforme normas disciplinares”.

Eis então, a ampliação da dominação, ela vai além do esforço físico no trabalho, em que o poder trabalha para influenciar a psique humana (FOUCAULT, 2006). Gaulejac (2007) diz que o trabalhador submete a sua mente ao proprietário do capital. O subordinado adere ao sistema manipulador pelo compartilhamento de valores empresariais que é socializado por aqueles que fazem parte da organização.

Nesse âmbito, é perceptível a presença da racionalidade. Gaulejac (2007, p. 69) corrobora com essa impressão, ao declarar que “[...] a racionalidade está do lado do poder”. Esse comportamento contemporâneo foi originado nas organizações modernas estudadas por Weber (1978), sendo essas práticas modernas investigadas, por exemplo, por Clegg (1998), Kallinikos (2004), dentre outros autores.

Portanto, ao discutir a liderança estratégica sob a ótica do poder, verificou-se que nela há claramente os princípios do *mainstream* gerencialista. Objetiva-se, sobretudo, a tentativa de manipulação dos homens e o fortalecimento da alienação nas empresas. Os empregados são levados a acreditar que, o alcance das metas justifica a invasão do trabalho no espaço de tempo reservado para estar com seus familiares, para descansar ou para cuidar de si. Contudo, este não é um processo linear, aqueles que se apoiam nesta concepção, de alguma forma, simplificam algo extremamente complexo, pois partem do princípio da linearidade e controle da ação humana e não consideram os espaços da incerteza e como cada sujeito atua no sentido de satisfazer seus desejos.

Admitir a possibilidade de manipulação seria aceitar que as pessoas abrem mão de suas vontades. A seguir, trataremos essa dimensão, buscando discutir como os sujeitos encontram formas de lidar com o exercício do poder e qual o papel da liderança em tal contexto.

## 5 ADMINISTRANDO OS CONFLITOS DE LIDERANÇA

Ao indagarmos sobre a possibilidade da liderança estratégica despersonalizar o exercício do poder como forma de facilitar os processos de controle dos indivíduos, tomamos a organização como um espaço linear e sem contradições, como se a construção da identidade organizacional coincidissem com a pessoal, teríamos assim o aniquilamento dos sujeitos.

Uma outra perspectiva para compreender a dimensão simbólica nas organizações, é oferecida por Manzini-Covre (2001), quando estabelece uma diferenciação entre os processos de identidade e identificação organizacional. A autora interpreta o espaço organizacional para além de sua utilidade imediata, do ponto de vista da reprodução da vida física, e extrapola tal relação para a dimensão do desejo. Sugere que a organização é um espaço de realização dos sujeitos.

Tal abordagem recusa a perspectiva da organização enquanto mecanismo último de manipulação do indivíduo e institui, ali, um espaço que não está sujeito ao controle, uma vez que estabelece os laços entre as intersubjetividades individuais, grupais e organizacionais, atribuindo à organização a possibilidade da existência de um inconsciente organizacional.

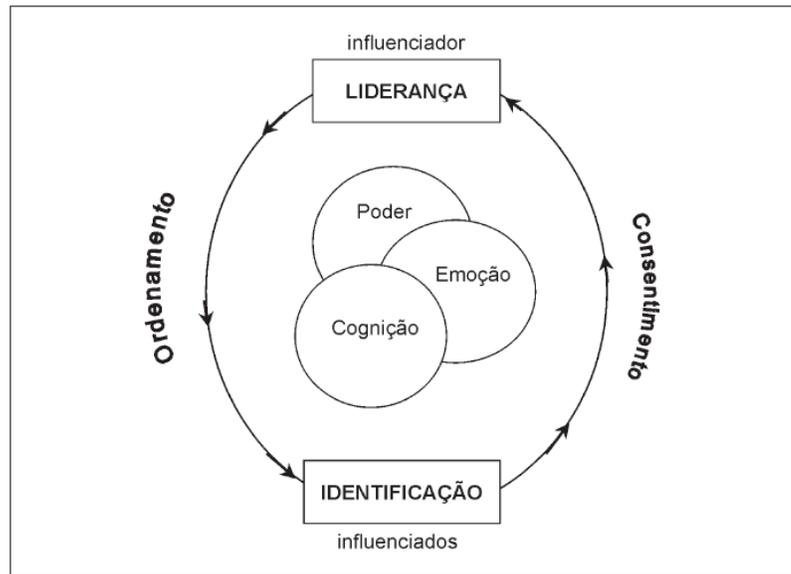
Ao negar a organização enquanto espaço estático de controle dos sujeitos, a autora propõe uma organização produto e produtora das relações entre seus vários agentes. Nesse sentido, transcende a assertiva “a organização é” para a “organização sendo”, sempre provisória, fruto de suas relações materiais e simbólicas. Dessa forma, supera-se a dualidade de uma organização boa ou má, mas a estabelece com a simultaneidade da pulsão de vida e morte, em um tensionamento permanente que conduz seu desenvolvimento do ponto de vista das relações de poder.

As exigências contemporâneas estão a indicar a necessidade de um modelo de gestão diferenciado. Para que possa haver criatividade, flexibilidade e inovação, a organização precisa constituir-se, também, em um espaço de realização dos desejos e, portanto, com possibilidades de ser menos fálica e mais feminina, configurando-se como uma forma cultural que recoloca o atual quadro de fragmentação em um direcionamento para condições mais solidárias e afetivas de concretização da vida.

O reconhecimento de um inconsciente organizacional valoriza as interpretações simbólicas, não somente sob o aspecto de compreender as formas de manipulação e controle, mas principalmente, de garimpar espaços de realização dos sujeitos e, portanto, de uma organização capaz de contribuir para o desenvolvimento social com uma perspectiva real de melhoria das condições de vida da sociedade.

Nesse cenário, para Davel e Machado (2001, p. 01), liderar é ser capaz de influenciar e ordenar os significados que as pessoas dão aquilo que estão fazendo. O processo de identificação seria capaz de, simultaneamente, permitir a influência e produzir consentimento. Nesse sentido, as relações não estão orientadas pelo controle, mas principalmente por aspectos cognitivos e emocionais. Este processo envolve “(1) não só questões políticas, mas também cognitivas e emocionais; (2) não só ordenamento, mas também reconhecimento e consentimento” (observar na figura 3).

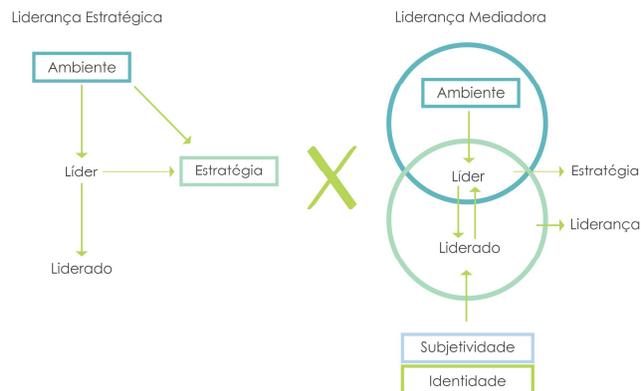
Figura 3 - Dinâmica entre liderança e identificação



Fonte: Davel e Machado (2001, p. 114)

Temos, portanto, duas proposições antagônicas, de um lado a concepção estratégica em que a ação dos sujeitos resume-se a submissão e de outra o reconhecimento da impossibilidade de um controle total negando aos sujeitos sua identidade. A figura 4 revela essa interpretação.

Figura 4 – Modelo de liderança estratégica *versus* Modelo de liderança mediadora



Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

O avanço organizacional contemporâneo está baseado na capacidade de inovação das organizações e de seus processos gerenciais e estes dependem, em grande parte, de uma superação da noção de comando e controle, tanto por parte dos líderes como liderados, uma vez que, são impeditivos de ações de identidade e por consequência de criatividade e inovação. Os processos de identificação gerados a partir de relações de influência e consentimento parecem ser mais adequados ao contexto organizacional contemporâneo, por se orientar pela

conciliação (mesmo que parcial) entre os desejos dos diferentes atores, gerando maior flexibilidade e diálogo facilitadores de processos de mudança.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os primórdios, a sociedade se organiza, dentre outros fins, para sobreviver. Inicialmente, a gestão ocorria em torno de pequenos grupos que ao longo dos anos, aumentavam de tamanho necessitando desenvolver maneiras próprias de gestão. No mundo contemporâneo, existem diferentes tipos de organizações e nelas, diversas formas de administração.

Nessa perspectiva, alcança-se o objetivo de discutir como o conceito de liderança estratégica pode ser uma forma do exercício autocrático do poder, dada sua possibilidade de despersonalização. Portanto, a liderança estratégica é apresentada como um meio de gerir as mudanças estratégicas em prol de se alcançar desempenho acima da média. Entretanto, com o propósito de desmistificar esse entendimento, verificou-se que ela tem como uma de suas funções, fortalecer os que dominam o capital por meio da despersonalização do exercício do poder. Percebeu-se que o modo como os cientistas apresentam a conceituação do termo favorece a continuidade da alienação tanto dos gestores quanto dos subordinados. Portanto, a voz (BOURDIEU, 2005; FOUCAULT, 2004) escutada nas pesquisas desse tema é a dos dominadores do capital.

Tal concepção apresenta limitações, visto que parte do princípio que é possível controlar unilateralmente os processos organizacionais e seus agentes, desconsiderando as estratégias desenvolvidas pelos sujeitos, submetidos ao exercício do poder, para realizar seus desejos e fazer frente às imposições da empresa.

Além disso, vale reconhecer que há lacunas na abordagem funcionalista (HARDY; CLEGG, 2001) e cabe aos pesquisadores identificá-las. Por exemplo, a liderança estratégica tem como um de seus propósitos controlar a empresa. Esse controle é exercido por meio do poder que se utiliza da estrutura para definir os meios para se tomar decisões. Para fortalecer esse entendimento, Foucault (2006, p. 249) alerta: “[...] as relações de poder ‘servem’, de fato, porém, não porque estão ‘a serviço’ de um interesse econômico dado como primitivo, mas porque podem ser utilizadas em estratégias”.

“Assim, o poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão” (PAGÉS et al., 1987, p. 67). Diante disso, não importa se o termo é gestor ou líder, em ambos o poder gerencialista é exercido a favor do capitalismo, pois a gestão é efetivamente a ciência do capitalismo (GAULEJAC, 2007).

Por fim, observando as contribuições de Clegg (1998) e Kallinikos (2004), é possível concordar com os autores no sentido de que há uma complexidade e diversidade organizacional. Assim, entende-se que não se pode negar que a estrutura e os modos de organização refletem no modo de vida social e individual das pessoas. Nesse âmbito, os indivíduos não são sujeitos passivos, mas, ativos desse resultado.

## REFERÊNCIAS

- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Organizational learning: a socio-cognitive framework. **Human Relations**, v. 56, n. 7, p. 839-869, jul. 2003.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 441-462, 1999.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3. São Paulo, p. 102-114, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. La práctica de la sociología reflexiva. In: BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loic. **Una invitación a la sociología reflexiva**. México: Siglo Veintiuno Editores, 2005. p. 305-358.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; GACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). São Paulo: Atlas, 2004. p. 257-281.
- CALDAS, M. Paradigmas em Estudos Organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 53-57, jan./mar. 2005.
- CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHILD, John; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CLEGG, Stewart. Por que razão e onde triunfou a burocracia? In: \_\_\_\_\_. **Organizações Modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998. p. 57-84. (Cap. 3)
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.
- FOUCAULT, Michel. **Estratégia, poder-saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.
- FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. p.1-86.
- GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HARDY, Cynthia, CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HILL, Chales, W. L.; JONES, Garerth R. **Strategic management theory: an integrated approach**. Boston: Houghton Mifflin, 1998. p. 345-442.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- HOSMER, Larue Tone. T. The importance of strategic leadership. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 2, 47-57, 1982.
- IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, dec. 1993.
- IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.
- KALLINIKOS, Jannis. The social foundations of the bureaucratic order. **Organization**, v. 11, n. 1. p. 13-36, 2004.
- KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma Conceituação e Algumas Implicações. **Journal of Social Issues**, v. 4, n. 3, p. 23-40, 1948.
- KOTTER, John P. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. In:\_\_\_\_\_. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 126-151.
- LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983. p. 823-880. (Cap. 16)
- MANZINI-COVRE, M. Compreensão da organização: identidade ou identificações? In: KASSOUF, N. et al. (Org.) **Administração: evolução, desafios e tendências**. São Paulo: Cibra Editora & Marketing, 2001.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.
- MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Harvard Business Review**, São Paulo: Nova Cultura, 1986, p. 7-37.
- MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PARK, D. et al. Macro-fit versus Micro-fit of the Organization with its Environment: Implications for Strategic Leadership. **International Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 488-492, 2011.
- PHELPS, L. D.; PARAYITAM, S.; OLSON, B. J. Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2007.
- PHIPPS, K. A.; BURBACH, M. E. Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 11, n. 1, p. 137-154, 2010.
- QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROWE, W. Glenn. Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 81-94, 2001.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

TANNENBAUM, A.S.; SCHMITT, W.H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 1, p. 95-10, mar./apr.1958

WEBER, M. **Economia Y Sociedad**. México, Fondo de Cultura Económica, 1992.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.) **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

YUKL, Gary. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 3, p. 67-78, maio/jun. 1977.