

Esta dissertação tem como objetivo geral propor diretrizes para o desenvolvimento de lideranças em organizações de médio e grande porte do setor industrial da cidade de Brusque (SC). Na tentativa de preparar futuros líderes, as organizações desenvolvem programas de treinamento que visam capacitar pessoas para desempenhar o papel da liderança. No entanto, a diversidade de teorias da liderança apresentadas ao longo da história, a discussão em diferentes perspectivas e atores distintos envolvidos, fazem com que o tema se torne complexo e, eventualmente, as propostas de desenvolvimento de líderes não atendem as demandas organizacionais. Por ser um fenômeno social complexo, então, a liderança precisa ser analisada dentro da realidade em que se apresenta.

Orientador: Prof.ª Dr.ª Simone Ghisi Feuerschütte

Florianópolis, 2016

ANO
2016

CLICIA HELENA ZIMMERMANN | DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: PROPOSTA
DE DIRETRIZES PARA AS INDÚSTRIAS DE BRUSQUE (SC)



UDESC

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇAS: PROPOSTA DE
DIRETRIZES PARA AS INDÚSTRIAS
DE BRUSQUE (SC)**

CLICIA HELENA ZIMMERMANN

FLORIANÓPOLIS, 2016

CLICIA HELENA ZIMMERMANN

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: PROPOSTA DE
DIRETRIZES PARA AS INDÚSTRIAS DE BRUSQUE (SC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Simone Ghisi Feuerschütte

**FLORIANÓPOLIS, SC
2016**

Z73d Zimmermann, Clicia Helena
Desenvolvimento de lideranças: proposta de diretrizes
para as indústrias de Brusque (SC) / Clicia Helena
Zimmermann. - 2016.
213 p. il.; 21 cm

Orientadora: Simone Ghisi Feuerschütte

Bibliografia: p. 199-209

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2016.

1. Liderança - Administração de empresas. 2.
Administração de empresas - Brusque. 3. Comportamento
organizacional. I. Feuerschütte, Simone Ghisi. II.
Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.4092 - 20.ed

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

CLICIA HELENA ZIMMERMANN

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: PROPOSTA DE
DIRETRIZES PARA AS INDÚSTRIAS DE BRUSQUE (SC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Orientadora:

Prof.^a Dr.^a Simone Ghisi Feuerschütte
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof.^a Dr.^a Anete Alberton
Universidade do Vale do Itajaí

Florianópolis (SC), 29 de Fevereiro de 2016

DEDICATÓRIA

A todas as pessoas que participaram comigo em programas de desenvolvimento; e, que, na partilha de saberes, ajudaram-me a buscar o melhor de mim, para oferecer-lhes sempre o melhor.

AGRADECIMENTOS

Sinto-me profundamente grata pela caminhada, foi uma grande oportunidade de acessar conhecimentos valiosos e de conhecer pessoas maravilhosas. E, honrando as pessoas que caminharam ao meu lado neste processo, gostaria de citar algumas delas.

Primeiramente, agradeço de maneira especial, à minha professora orientadora, Prof.^a Dr^a Simone Ghisi Feuerschütte, pois desde o primeiro momento na adesão ao mestrado até a conclusão estive disponível, compreensiva, presente, ajudando a pensar e refletir sobre a pesquisa, instigando-me a melhorar sempre.

Aos professores membros da banca examinadora, Prof. Dr. Nério Amboni e Prof.^a Dr^a Anete Alberton por aceitarem o convite. Aos demais professores do mestrado por colaborarem com aprendizado que ampliaram e enriqueceram minha percepção de mundo. Agradeço, especialmente, aos professores Dr. Nério Amboni e Prof. Dr. Mario Cesar Barreto Moraes.

Agradeço também à UDESC por disponibilizar a bolsa de estudos PROMOP e confiar no meu trabalho de monitoria.

Destaco os participantes das entrevistas, que ofereceram seu tempo e suas reflexões para contribuir na construção desta pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer à minha mãe, Prof.^a Rosana Paza, presente em todos os momentos marcantes, com apoio e amor incondicional, sem poupar esforços para promover minha educação, incentivando minha busca pelo aprendizado contínuo, e sendo exemplo de superação em seus vários papéis na vida. Igualmente, agradeço ao meu pai, Jorge Luiz Zimmermann, que com seu exemplo de força, coragem e ousadia, ensina-me a ter fé e entusiasmo, mesmo diante das dificuldades.

Ao meu marido, Marcos e aos meus filhos Vinícius e Sofia, pelo amor, compreensão na ausência, paciência nos momentos mais tensos, ajuda nas tarefas da família, e crença de que eu seria capaz de concluir esta etapa.

A minha tia, Ana Maria, que cuidou com todo amor da Sofia, durante as idas e vindas a Florianópolis.

A minha prima, Prof.^a Dr.^a Carina Catiana Foppa, que incansavelmente me encorajou, incentivando-me e trazendo alegria nas conversas ao final do dia. Ao marido dela, Prof. Dr. Rodrigo Medeiros, também registro meus agradecimentos, pela empatia e generosidade no compartilhar de conhecimentos.

Aos amigos do mestrado: vocês foram fundamentais para compartilhar os ônus e bônus que esta caminhada oferece.

“Nós podemos incitar, excitar ou provocar o outro de modo a levá-lo a um novo modo de ver, mas não podemos dar-lhe uma instrução e esperar que ele a siga com precisão. Não podemos supor que os outros vejam o mundo como nós o vemos.”

Margaret Wheatley

RESUMO

Na tentativa de preparar futuros líderes, as organizações desenvolvem programas de treinamento que visam capacitar pessoas para desempenhar o papel da liderança. No entanto, a diversidade de teorias da liderança apresentadas ao longo da história, a discussão em diferentes perspectivas e atores distintos envolvidos, fazem com que o tema se torne complexo e, eventualmente, as propostas de desenvolvimento de líderes não atendem às demandas organizacionais. Por ser um fenômeno social complexo, então, a liderança precisa ser analisada dentro da realidade em que se apresenta. Este estudo tem como objetivo geral propor diretrizes para o desenvolvimento de lideranças em organizações de médio e grande porte do setor industrial da cidade de Brusque (SC). A pesquisa foi conduzida sob a orientação da abordagem qualitativa, em nível exploratório e descritivo. Como procedimentos metodológicos foram utilizados análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas, aliadas à vivência e experiência da pesquisadora na área de gestão de pessoas em indústrias da região. As propostas para atingir o objetivo geral foram elaboradas com base nos dados das entrevistas com quatro dirigentes e quatro profissionais de Recursos Humanos das indústrias pesquisadas, bem como nas práticas de desenvolvimento de lideranças relatadas. Os resultados revelam convergências e divergências entre os discursos de dirigentes e dos profissionais de Recursos Humanos. Entre as convergências estão o entendimento do que é ser líder, em uma visão considerada tradicional; e, entre as divergências estão as expectativas e demandas em relação à liderança, gerando práticas que se apresentam desfocadas da visão dos dirigentes e das demandas contemporâneas. As propostas são apresentadas com o intuito de contribuir para reduzir tal distanciamento entre as visões, com diretrizes que integram as dimensões da liderança, proporcionando às

indústrias da região alternativas concretas para o desenvolvimento de líderes, alinhadas e mais efetivas às demandas do mundo contemporâneo.

Palavras-chave: Liderança. Desenvolvimento de Liderança. Modelos de Desenvolvimento de Liderança.

ABSTRACT

In an attempt to prepare future leaders organizations develop training programs that aim to empower people to play the role of leadership. However, the diversity of leadership theories presented throughout history, the discussion in different perspectives and the different actors involved, the issue becomes complex and, eventually, the leadership development proposals do not meet organizational demands. Because it is a complex social phenomenon, so the lead needs to be analyzed within the reality that presents itself. This study aims to propose general guidelines for developing leadership in medium and large organizations of the industrial sector of the city of Brusque (SC). The research was conducted under the guidance of qualitative, exploratory and descriptive level. As methodological procedures were used documentary analysis, literature search and interviews, combined with the experience and expertise of the researcher in the area of personnel management in industries in the region. To achieve the general goal the proposals were prepared on the basis of interviews with four managers and four Human Resources professionals from the surveyed industries, as well as leadership development practices reported. The results reveal convergences and divergences between the speeches of leaders and human resources professionals. Among the similarities are the understanding of what it means to be a leader, in a vision considered traditional; and, between the differences are expectations and demands leadership, generating practices that feature blurred the vision of leaders and the contemporary demands. The proposals are presented in order to help reducing such gap between the visions, with guidelines that integrate the dimensions of leadership, providing the industries in the region practical alternatives for developing leaders, aligned and more effective the demands of the contemporary world.

Keywords: Leadership. Leadership Development. Leadership Development Models.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estilos de Liderança, segundo Kurt Lewin e Rensis Likert	54
Figura 2- Escala Contínua de Comportamento de Liderança .	56
Figura 3- Grid Gerencial	58
Figura 4- Modelo Liderança Situacional.....	66
Figura 5- Liderança Situacional II	68
Figura 6- Evolução das Teorias da Liderança.....	87
Figura 7- Modelo Multinível e Multidimensional da Liderança	92
Figura 8 - Modelo Integrativo de Desenvolvimento de Liderança	96
Figura 9- Aproximações entre o Modelo Integrativo e Multinível e Multidimensional de Liderança	97
Figura 10 - Dimensão Individual – Relato Dirigentes	121
Figura 11- Dimensão Interpessoal – Relato Dirigentes	130
Figura 12 -Dimensão Organizacional – Relato Dirigentes ...	138
Figura 13 -Dimensão Coletiva – Relato dos Dirigentes.....	146
Figura 14 -Dimensão Individual – Relato RH	151
Figura 15 - Dimensão Interpessoal – Relato RH.....	154
Figura 16 -Dimensão Organizacional – Relato RH	156
Figura 17 -Dimensão Coletiva – Relato RH	159
Figura 18 - Palavras mais citadas nas entrevistas com Dirigentes e RHs.....	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Nível de Maturidade e Estilo de Liderança Adotado pelo Líder	67
Quadro 2 - Abordagens da Nova Liderança e suas definições principais	85
Quadro 3 - Descrição das Dimensões e Categorias analisadas	99
Quadro 4 - Glossário - Categorias de Análise	100
Quadro 5 - Competências necessárias ao líder	126
Quadro 6 - Práticas de identificação de líderes nas empresas pesquisadas	166
Quadro 7 - Práticas para o desenvolvimento de líderes nas empresas pesquisadas	169
Quadro 8 - Quadro Conflitos no Processo de Liderança	172
Quadro 9: Demandas e Propostas para Desenvolvimento de Lideranças	190

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	23
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	30
1.3	JUSTIFICATIVA.....	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
2.1	EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	36
2.1.1	O início dos estudos sobre a liderança.....	37
2.1.2	A Teoria dos Traços	47
2.1.3	As Teorias Comportamentais de Liderança.....	49
2.1.4	Liderança Contingencial.....	60
2.1.5	Liderança Situacional	64
2.1.6	Nova Liderança	70
2.2	ABORDAGEM INTEGRATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	88
2.3	SISTEMATIZAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE.....	98
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	105
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	105
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA.....	107
3.3	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	108
3.4	COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	109
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	112
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	114

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	117
4.1	RELATOS DOS DIRIGENTES E DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	118
4.1.1	Aspectos Introdutórios.....	118
4.1.2	Expressões relacionadas à dimensão individual da liderança.....	120
4.1.3	Expressões relacionadas à dimensão interpessoal da liderança	129
4.1.4	Expressões relacionadas à dimensão organizacional da liderança.....	138
4.1.5	Expressões relacionadas à dimensão coletiva da liderança.....	145
4.2	RELATOS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS (RHS)	150
4.2.1	Expressões relacionadas à dimensão individual da liderança.....	151
4.2.2	Expressões relacionadas à dimensão interpessoal da liderança	153
4.2.3	Expressões relacionadas à dimensão organizacional da liderança.....	155
4.2.4	Expressões relacionadas à dimensão organizacional da liderança.....	159
4.3	ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DE DIRIGENTES E PROFISSIONAIS DE RH ACERCA DA LIDERANÇA.....	160
4.4	AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS	164
5	PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO LIDERANÇAS	175

5.1	DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO INDIVIDUAL	175
5.2	DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO INTERPESSOAL.....	181
5.3	DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	184
5.4	DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO COLETIVA	187
6	CONCLUSÕES	193
	REFERÊNCIAS	199
	APÊNDICES.....	211

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

A vivência diária na área de recursos humanos, estabelecida por esta pesquisadora ao longo de sua carreira profissional, por meio de processos de formação e desenvolvimento de pessoas, e como membro voluntário atuante da ABRH-Regional de Brusque (Associação Brasileira de Recursos Humanos) proporcionou, nos últimos 15 anos, uma visão em perspectiva sobre as dinâmicas organizacionais.

Durante esse período, o contato direto com as equipes nos programas de treinamento e desenvolvimento oportunizou o aprendizado sobre as expectativas de empregados, de líderes, de empresários e do mercado, gerando inquietações sobre o desenvolvimento de lideranças em um mundo dinâmico e incerto, fazendo pensar em práticas que valorizassem as multidimensões do ser humano, ao mesmo tempo em que promovessem resultados para a organização.

Enquanto integrante da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Regional Brusque, de 2006 a 2015 foi possível perceber em pesquisas de levantamento de demandas para eventos o tema da liderança como principal necessidade apontada. Da mesma forma, a pesquisa de 2015, coordenada pela ABRH Brasil com executivos das empresas brasileiras sobre necessidades mais emergentes na área de Gestão de Pessoas, o tema Desenvolvimento de Lideranças também esteve em primeiro lugar na lista.

Porém, embora houvesse investimento em treinamentos para líderes, passado algum tempo do término do programa, puderam-se perceber as mesmas dificuldades das lideranças, anteriores ao curso, principalmente em aspectos mais humanistas da gestão de seus liderados. As dificuldades recorrentes na atuação dos líderes junto aos liderados eram

explicitadas, de forma concreta, em relação ao alto nível de absenteísmo, de atestados médicos, baixa produtividade, de altos índices de não-conformidade e rotatividade. Por outro lado, as lideranças também mostravam queixas diante da pressão por parte da direção das empresas no que diz respeito a buscar o comprometimento das equipes, atingindo resultados para a organização.

As inquietações geradas ao longo dessas situações vivenciadas foram a motivação para a inserção desta pesquisadora em um programa de mestrado, visando buscar conhecimento científico e aprofundamento dos estudos da administração, da liderança e da subjetividade nas organizações.

Inicialmente, para alcançar respostas a respeito do fenômeno de interesse se fez necessário resgatar conceitos da administração e das teorias da liderança, que explicam a evolução deste tema e, em seu bojo, das diferentes visões e avanços de conceitos e processos de desenvolvimento.

Morgan (1996) explica que, com a Revolução Industrial tomando força em meados do século XVIII e início do século XIX, as máquinas transformaram radicalmente a forma de produção, verificando-se mudanças nos modos de pensar, sentir, imaginar e ser do homem através dos tempos. O olhar racionalista a respeito do ser humano ficou mais evidente na organização moderna, mantendo-se até nossos dias, por meio das rotinas, horários, expectativas de desempenho, descanso programado de acordo com a determinação da empresa; ou seja, a permanência de trabalho mecânico e repetitivo, de tal forma planejada, tornou-se a regra para o comportamento das pessoas, reconhecidas como partes de uma máquina (MORGAN, 1996).

Durante muito tempo as organizações se estabeleceram sob a forma de estruturas rígidas e sólidas, atuando em um mundo estável, isoladas em seus espaços geográficos; as informações pouco transitavam ao seu redor, e não

enfrentavam ameaças ou concorrência externas efetivas, dispondo de mão de obra abundante.

No cerne dessa relação entre mundo estável, organização rígida e trabalhador mecânico, o papel do líder se restringia a planejar, controlar, manter a ordem e atingir resultados de produção, dirigindo as pessoas, tais como precediam os princípios de gerenciamento de Fayol (1964). A atuação do líder se expressava como um processo mecânico, tal como o de um operador de máquina, desconsiderando aspectos humanos como o pensar, o sentir e o ser (MORGAN, 1996). A despeito da realidade tão distinta e dinâmica que se apresenta na atualidade, tais características ainda são frequentemente percebidas nas práticas dos líderes das indústrias.

Smircich e Morgan (1997) consideram essa uma visão tradicional da liderança, gerando a expectativa do líder de um ser influenciador e responsável pela condução da equipe em busca de melhor desempenho e resultados. Trata-se, portanto, de uma visão restrita a respeito do que seja o fenômeno da liderança e sobre “*Quem é o líder?*” “*O que é ser um líder?*” (BERGAMINI, 2002).

Tão presente é este modelo de liderança, que se atribui aos líderes a obrigação e o direito de organizar a realidade dos seus seguidores. Caso isso não aconteça, eles são responsabilizados por não liderarem “eficazmente”. É isso que as organizações formais esperam de um “bom líder”: que possam definir a experiência dos outros de forma consciente. Fracassar quanto a tal obrigação é fracassar no próprio papel organizacional. (SMIRCICH; MORGAN, 1997).

Sievers (1997) afirma que essa visão do líder pressupõe que as pessoas não são maduras e independentes, fazendo que se desencadeie um processo de acomodação nos empregados, que esperam o comando e a resposta do líder.

Nos últimos 20 anos ocorreram intensas mudanças no ambiente organizacional, dentre as quais os ‘saltos

tecnológicos' que têm proporcionado conexões, formando redes em diferentes partes do planeta e influenciando as perspectivas sobre o sentido que se dá ao trabalho. Nessa perspectiva, Wheatley (1999) afirma que o conceito de organização está se afastando das diretrizes mecanicistas típicas da burocracia. Fala-se mais de organizações fluidas e orgânicas e até de organizações sem fronteiras e sem divisões nítidas. Começa-se a reconhecer as organizações como sistemas inteiros, capazes de aprender e que reconhecem a capacidade de as pessoas organizarem-se sozinhas, com a mesma capacidade de adaptação e crescimento comum à vida. (WHEATLEY, 1999).

As fronteiras globais diminuíram e, por consequência, convive-se em uma mesma organização com pessoas de diversas culturas, valores e crenças. Isso quer dizer que estamos em um contexto de complexidade mundial, que reforça o ponto de vista das relações humanas, no qual expectativas individuais e organizacionais se confrontam e se modificam constantemente devido à instabilidade do ambiente, do grau de incerteza e dos movimentos das mudanças sobre as organizações e suas dimensões econômica, cultural, social e estrutural. (DOURADO, 2010).

Uhl-Bien, Marion, Mckelvey (2007) afirmam que as organizações modernas vivenciam transformações em seus mecanismos de adaptabilidade e de aprendizagem. Diante dessas transformações parece ser necessário um novo olhar e novos meios para gerir demandas pontuais que exigem compreensão e a visão do todo, dos processos e das articulações.

Há uma nova configuração nos ambientes interno e externo das organizações, expectativas em relação ao papel de seus líderes, entendendo-se que não existe uma verdade única, um perfil ou modelo ideal, mas a necessidade de construir em conjunto os melhores caminhos a seguir para tomar decisões e gerir um mundo organizacional cada vez mais dinâmico.

No que diz respeito à gestão das organizações, espera-se das empresas e suas lideranças uma capacidade maior de adaptação ao meio, o desenvolvimento de ações criativas e o fomento à liberdade para que as pessoas se expressem e trabalhem em um ambiente que valoriza a multidimensionalidade do homem. De acordo com essa nova visão de mundo e das organizações, um líder que tenta controlar pessoas e situações para atingir resultados previsíveis não é suficiente para atender às demandas contemporâneas.

Nesse sentido é que se situa, no presente estudo, a problemática da cidade de Brusque, localizada no Vale do Itajaí em Santa Catarina, como contexto de análise. Para compreender o fenômeno da liderança sobre uma nova perspectiva, torna-se necessário conhecer, portanto, o contexto em que o objeto/fenômeno é delimitado na pesquisa, ou seja, conhecer a realidade das empresas pesquisadas considerando que apresentam uma história de desafios econômicos e transformações ao longo dos anos.

A industrialização na cidade começou em 1892, com a primeira fábrica de tecidos, fundada pelo imigrante alemão Carlos Renaux. Mais tarde, em 1898, Edgar von Buettner, outro imigrante alemão, inaugurou a empresa Buettner e, em 1911, foi criada a empresa Schlösser, por imigrantes poloneses. Por muitos anos, até os anos 1980, de maneira especial, essas foram as principais fontes econômicas, geradoras de grande número de empregos na cidade.(JURGENFELD, 2012).

Quase 50 anos após a fundação das grandes empresas têxteis da região, em 1960, o setor metal-mecânico começa a surgir na cidade, com a fundação de uma pequena fábrica de peças de rádio, mais tarde chamada de Irmãos Zen. Um ano depois, em 1961, o empresário Ingo Fischer criou uma pequena oficina de conserto de bicicletas, a qual, com o conhecimento adquirido nos cinco anos seguintes, transformou-se na empresa Irmãos Fischer. A criação dessa empresa foi marcada pela

ampliação e alteração no ramo do negócio, que passou a fabricar pias de aço inoxidável e fornos elétricos para uso doméstico, incorporando a participação dos irmãos do empreendedor à empresa. Vale ressaltar, com base no surgimento das empresas mencionadas, que a economia da cidade de Brusque se solidificou até os anos 80 e 90, basicamente por meio desses dois setores: têxtil e metal-mecânico.

A partir de 1990, com a globalização e abertura do mercado internacional e a implantação do Plano Real, ocorreram mudanças nas empresas brusquenses, que impactaram negativamente nas relações de trabalho, quais sejam: redução de salários, intensificação da jornada de trabalho, exclusão social e emprego informal (CORREA; PIMENTA, 2006).

Segundo Gorini (2000), o impacto da abertura de mercado nos anos 90 fez que a indústria têxtil no país não conseguisse dar respostas rápidas às importações subfaturadas do mercado asiático. Historicamente, a indústria têxtil desenvolveu-se em um mercado nacional sem ameaças aos produtos estrangeiros, com baixa produtividade e sem investimentos em tecnologia de ponta. Não havia muita preocupação com a demanda da moda e a grande produção tinha características de *commodities*, sem grandes diferenciações entre os concorrentes.

O autor afirma que toda a reestruturação de mercado resultou no declínio da produção em alguns segmentos, destacando a produção de tecidos planos. Com isso incidiram dois efeitos importantes: a) falência de muitas empresas, sobretudo, as produtoras de tecidos artificiais e sintéticos, mais atingidas pelas importações da Ásia; b) investimento em produção de malhas de algodão, com um produto mais barato e acessível a consumidores, que ampliavam o acesso a bens e serviços em função do Plano Real.

Motivado pela crise, um crescente movimento de empreendedorismo emergiu na cidade de Brusque, gerando a descentralização industrial tanto no setor têxtil quanto no metal-mecânico. A forte vocação têxtil da cidade incentivou os novos empresários a criarem seus negócios voltados ao setor, surgindo assim pequenas tecelagens, malharias e confecções. Até então conhecida como Berço da Fiação Catarinense, Brusque passa a ser chamada, no início dos anos 90, de Capital da Pronta-Entrega.

Apesar das transformações e adversidades, as empresas industriais, médias e grandes ainda se destacam como referências na cidade, por se manterem competitivas no mercado. Brusque pertence ao polo têxtil mais avançado da América Latina, segundo Costa e Rocha (2009); e este setor, incluindo todo o seu processo produtivo, ainda é a maior expressão industrial da cidade, seguido do setor metal-mecânico.

Dada a relevância que as indústrias dos setores têxtil e metal-mecânico têm no município, posicionando-o em uma condição de destaque especialmente no setor têxtil brasileiro, entende-se como uma relevante abordagem em termos de gestão a dimensão da liderança, enquanto processo estratégico a ser trabalhado para potencializar as práticas de gestão de pessoas na direção dos resultados organizacionais. Nesse sentido, esta pesquisa circunscrita à realidade e características de organizações da cidade de Brusque (SC), focalizou a problemática da liderança e do desenvolvimento da liderança na perspectiva de dirigentes empresariais e de profissionais atuantes nas áreas de recursos humanos, evidenciando suas percepções sobre o fenômeno e, frente a este entendimento, propondo ações alinhadas à noção do mundo dinâmico no qual se encontram inseridas.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral do estudo foi propor diretrizes para o desenvolvimento de lideranças a partir da percepção de dirigentes e de profissionais de recursos humanos (RHs) de organizações de médio e grande porte do setor industrial da cidade de Brusque (SC).

Para responder ao objetivo geral da pesquisa, foram definidos como objetivos específicos:

1. Sistematizar um modelo analítico para o desenvolvimento da liderança em indústrias de Brusque (SC), tendo como base a análise da evolução das abordagens teóricas da liderança;
2. Identificar as percepções e os dilemas de dirigentes e de profissionais de RHs de empresas médias e grandes do setor industrial de Brusque frente ao fenômeno de liderança.
3. Analisar comparativamente as percepções dos dois grupos de participantes da pesquisa frente ao fenômeno da liderança
4. Analisar os processos de desenvolvimento de lideranças nas organizações pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

“Por que desenvolver líderes?” Esta é uma questão que parece ter respostas óbvias nos dias de hoje; porém, quando se busca um sentido mais profundo sobre o que seria este ‘desenvolvimento’, muitas controvérsias – frequentemente superficiais – são as justificativas para tal indagação. O que é usual é começar dizendo que a evolução em um ambiente de negócios dinâmico exige que as organizações sejam proativas, promovam mudanças, desenvolvam seus produtos e serviços com criatividade e inovação para, dessa forma, permanecerem competitivas. Acrescenta-se o entendimento de que as

organizações só conseguem isso se contarem com profissionais alinhados com este conjunto de propósitos.

Em contrapartida, também se discute que poucas organizações alcançam a mudança e a inovação que desejam. Segundo estudos de Gilley, Shelton e Gilley (2011), a fraca liderança tem sido frequentemente citada como uma causa do insucesso dessas organizações. Os autores afirmam que o desenvolvimento de lideranças promove uma cultura em que os membros se apropriam da missão e dos objetivos da organização e o conflito é tratado de forma aberta e sistemática, em vez de ser ignorado ou evitado.

No que se refere aos processos de desenvolvimento de lideranças com a finalidade de contribuir para o desempenho organizacional, pode-se dizer que têm origem de forma articulada à evolução das teorias da liderança.

Com a Teoria dos Estilos de Liderança, em particular, a crença na possibilidade de se desenvolver pessoas passou a vigorar nas organizações, que também começaram a implantar políticas e práticas voltadas ao aperfeiçoamento do desempenho das gerências, notadamente em termos de coordenação de grupos e orientação das pessoas, focalizando a mudança de comportamento. O objetivo principal de programas de treinamento, como afirma Bergamini (2009) é criar um roteiro a respeito do que se pode melhorar no exercício da liderança e, assim, preparar líderes eficazes. O grande questionamento da autora está na expectativa de ser ou não possível mudar a maneira de agir e ser de uma pessoa para desempenhar o papel do líder ideal.

A importância do tema liderança e o interesse de pesquisadores preocupados com as organizações (BRYMAN, 1997) faz que as pesquisas sejam ampliadas e gerem novas diretrizes no caminho do desenvolvimento de líderes. Assim, novos olhares, novas perspectivas e um desejo contínuo de êxito nesses estudos foram intensificados, principalmente, após

os anos 80, com as teorias da Nova Liderança. (BERGAMINI, 2002).

Apesar de o número crescente de pesquisas sobre liderança, o tema ainda desperta interesse de muitos estudiosos (BRYMAN, 1997; BERGAMINI, 2009; AVOLIO, 2007; FERNANDEZ; VAZ; 2010; JACKSON; PARRY, 2010), talvez pela não conclusão de tais estudos ou pelas demandas das organizações; ou ainda devido à carência de novos líderes dispostos a lidar com um mundo em transição (UHL-BIEN, MARION, MCKELVEY, 2007). Outro fator que parece motivar o debate acerca da liderança está na predominância de pesquisas que tendem a dar respostas sobre como fazer surgir novos líderes e como se deve praticar a liderança, ou seja, estudos sob abordagens prescritivas. (SIEVERS, 1997; BERGAMINI, 2009).

Em relação a isso Sievers já destacava, em 1997, que o fenômeno da liderança, assim como outros conceitos administrativos, ficou reduzido e preso a uma categoria dos estudos comportamentais, perdendo suas implicações holísticas e fortalecendo-se na forma de orientações sobre o “como fazer”, ou seja, disseminando a ideia e as propostas de programas de treinamento para ‘formar’ ou ‘desenvolver’ líderes.

Há inúmeras propostas de programas de treinamentos oferecidos às organizações. Porém, no dia a dia, os líderes não conseguem se apropriar dos conceitos e métodos repassados e acabam agindo em dissonância com as necessidades dos seus seguidores e das demandas organizacionais (BERGAMINI, 2009). Esta autora explica que não se pode moldar um ser humano, como recomendado nas teorias comportamentais, e que o homem entrega e apresenta aquilo que tem dentro de si. Os treinamentos podem ajudar a emergir a essência do participante em situações e condições que favoreçam esse despertar.

Moscovici (2003), por sua vez, destaca que é inútil a expectativa e a crença que as pessoas são “matéria-prima” (insumo) que pode ser transformada pelos procedimentos tecnológicos de treinamento e desenvolvimento (processo) e resultar em um “produto” (*output*) padronizado aos objetivos corporativos. Um treinamento de liderança que não alerta para as variáveis tangíveis e não tangíveis – como as emoções – pouco adiantará. Segundo a autora (2003, p. 105), “a liderança é, acima de tudo, um processo interpessoal extremamente complexo, que não se limita aos aspectos visíveis e objetivos de técnicas e prescrições.”

Ao adotar teorias baseadas em realidades norte-americanas, desconsideram-se variáveis tangíveis e intangíveis da região em que a organização está situada, bem como as suas características e as do grupo ao qual o líder pertence e a sua própria história. (WOOD JR, 2009).

Apesar de as transformações e as adversidades do cenário econômico da realidade onde se desenvolveu esta pesquisa, a realidade brusquense, as empresas industriais, médias e grandes ainda se destacam como referências na cidade, por se manterem competitivas no mercado e terem práticas certificadas e premiadas. Nessa perspectiva, um olhar particular sobre a realidade das empresas de Brusque (SC) tornou-se importante para se ter uma visão mais ampla e integrada da concepção do processo de liderança na contemporaneidade e compreender as demandas exigidas na realidade local.

Em especial, por ser Brusque uma cidade com características de colonização alemã e italiana, cujas empresas ainda mantêm modelos de gestão familiares e tradicionais, é bastante comum a transferência da responsabilidade sobre o sucesso ou o insucesso organizacional ao líder. Assim, entendeu-se que uma pesquisa que contemplasse propostas mais alinhadas às questões do mundo atual podem

desmistificar conceitos e estimular as organizações estudadas e outras similares da região a observarem de que forma veem atuando frente questões sobre a liderança e a gestão de pessoas, considerando que as diretrizes apresentadas integram os atores envolvidos no processo de desenvolvimento de liderança: líder, liderados, dirigentes e a própria organização.

Este estudo pode contribuir, portanto, para que as organizações inseridas no contexto estudado sejam orientadas a promover práticas de desenvolvimento de líderes que articulem de modo mais efetivo, os interesses, as necessidades individuais e os valores e propósitos organizacionais, em perspectiva de reconhecer a multidimensionalidade humana que resulta no reconhecimento das potencialidades dos seus profissionais. Entende-se que, em uma visão mais contemporânea, as organizações precisam aprender a se adaptar aos movimentos de certeza e incertezas, gerando aprendizado nas situações adversas. Neste aspecto, os líderes necessitam atuar de modo flexível e proporcionar um ambiente de trabalho que saiba integrar as demandas e o potencial de seus trabalhadores, criando condições de desenvolvimento e sentido no trabalho executado.

Para a pesquisadora, o olhar a respeito o papel da liderança nas organizações foi ressignificado, desmitificando o líder sob o arquétipo do herói e ampliando a visão para questões amplas e complexas da liderança. Na qualidade de profissional de desenvolvimento humano, essa nova visão contribui para novas perspectivas de treinamento e desenvolvimento que valorizem as multidimensões do ser, oferecendo ao mercado mais profundidade nas ações da gestão e alinhamento às demandas do mundo contemporâneo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O caminho da investigação, para que se dê sentido ao objeto de estudo, considera o contexto e a história do tema que se está estudando. Com base nesse entendimento, cada teoria foi estudada, nesta pesquisa, dentro do contexto e dos valores de sua época.

Este capítulo da fundamentação teórica foi organizado em duas partes. Inicialmente, foi feito um levantamento da evolução dos estudos da liderança com perspectivas centradas no líder, abrindo exceção para as teorias com foco no contexto, quais sejam, as teorias contingenciais e situacionais. Estas teorias foram explicadas em sua evolução, em primeiro lugar, por serem aplicadas amplamente nos processos de desenvolvimento de lideranças na atualidade; e, por outro lado, por abordarem o contexto como foco principal, sendo o líder considerado como o responsável por atingir os resultados nas organizações. Essa estrutura de reflexão teórica buscou alinhar-se de forma coerente ao propósito do estudo.

Segundo Jackson e Parry (2010), a perspectiva com foco no líder tem sido explorada na maioria dos estudos para compreender qual a identidade desse líder e o que ele faz, e o seu comportamento. Para isso, foi necessário entender como os estudos acerca das teorias da liderança avançaram em determinado momento histórico, para então explicar como se tem discutido atualmente o fenômeno nas organizações.

Na segunda parte da fundamentação teórica são apresentados modelos de desenvolvimento da liderança, de acordo com a ênfase que é dada em cada abordagem teórica apresentada anteriormente, bem como dois estudos teóricos que exploram uma visão mais integrativa da teoria da liderança.

2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A literatura desenvolvida sobre a área de comportamento organizacional, tradicionalmente, apresenta a evolução das teorias de liderança segundo as mudanças ocorridas em pesquisas no campo da administração, sociologia, psicologia, filosofia e até mesmo da biologia e da física, como explicam Jackson e Perry (2010). Além dessa característica de interdisciplinaridade, os estudos da liderança reconhecem a natureza aplicada do fenômeno, para que se espere que a liderança seja mais bem compreendida e executada. (JACKSON; PERRY, 2010).

Considerando sua natureza interdisciplinar e aplicada, além de focar nas perspectivas da liderança centradas no líder, os tópicos a seguir apresentam a evolução histórica das teorias da liderança, inicialmente com a contribuição dos estudos de Mary Parker Follet (1997) e Chester Barnard (1979), pioneiros da Escola das Relações Humanas. Na sequência, é feita a explanação sobre a abordagem dos traços, reconhecida como principal teoria da liderança até os anos 1940, a qual considera a liderança nata, ou seja, as características de um líder estão em seu DNA, em sua personalidade.

A partir dos anos 1940, as pesquisas no campo comportamental emergem e abrem caminho para os estudos dos estilos de liderança, destacando que os comportamentos do líder poderiam ser direcionados de duas formas: à tarefa ou às relações. Já entre 1960 e 1980, a pesquisa sobre a liderança surge considerando o contexto, o que proporciona o entendimento de que a atuação do líder deve compreender variáveis como grupo, situação e contexto. No cerne dessa visão são desenvolvidas as teorias contingenciais da liderança e a liderança situacional.

Entre os anos 1980 e 1990, o interesse de pesquisadores pelo fenômeno da liderança permanece e uma corrente

conhecida como a Nova Liderança é amplamente estudada, assumida por consultores, profissionais em organizações e estudiosos do assunto. As teorias da Nova Liderança são reconhecidas como abordagens contemporâneas do fenômeno; são elas: Liderança Transacional (BURNS, 1978), que propõe a negociação de recompensa e punição por parte dos líderes aos seus seguidores; Liderança Transformacional (BASS, 1985; TICHY; DEVANNA, 1990), cujo principal objetivo é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, ajudando-o em seus processos de desenvolvimento e incentivando a melhoria de desempenho; a Liderança Carismática (HOUSE, 1977; CONGER 1991), na qual o líder é visto como alguém que atrai, motiva e satisfaz parte dos seus liderados, a ponto de eles efetuarem suas tarefas pelo fato de terem empatia pelo líder e; a Liderança Visionária (NANUS, 1992), quando o líder é capaz de articular sua visão na organização e engajar seguidores para a transformação dessa visão em realidade.

É importante ressaltar que todas essas teorias são significativas para a construção do conhecimento sobre o fenômeno investigado e, ainda, para compreender que a evolução dos estudos da liderança apresenta mudanças de ênfase; e uma nova teoria não exclui as anteriores (BRYMAN, 1997). Como será tratado neste trabalho, embora algumas teorias tenham sido escritas e inicialmente estudadas há décadas, muitas ainda são adotadas e prevalecem nos dias de hoje como modelos para desenvolvimento de líderes bem-sucedidos.

2.1.1 O início dos estudos sobre a liderança

Em 1776 são dados os primeiros passos para a Era da Industrialização e o acervo científico desse período é disseminado e conhecido como a Escola Clássica da Administração. Os estudiosos nessa fase inicial aplicaram e

desenvolveram seus conhecimentos acerca da organização, planejamento e controle da produção. Sem dúvida, em um contexto cuja literatura, pesquisas, ou qualquer conhecimento científico aprofundado a respeito da Administração era novidade, a contribuição desses teóricos foi primordial para a evolução e avanço da indústria. (WREN, 2007a).

Para Shafritz e Whitbeck (1978), as teorias clássicas não apresentavam soluções para os gestores, pois se fundamentaram mais em raciocínio lógico do que em constatações práticas da realidade. Ainda assim, para os empresários que estavam à frente da industrialização, os princípios de gerenciamento ajudaram na orientação de um caminho, que até então não havia sido encontrado. Nesse sentido, Fayol (1916 apud SHAFRITZ; WHITBECK, 1978, p.37) respondeu às críticas emitidas na elaboração de seus princípios da administração, alegando:

Não há identidade, então não há contradição. Sem esses princípios, se está na escuridão e caos; interesse, experiência e proporção ainda são muito deficientes, mesmo com os melhores princípios. O princípio é o farol que fixa os rolamentos, mas só pode servir àqueles que já conhecem o caminho para o porto.

Segundo Perrow (1972), a grande crítica à Administração Científica está relacionada ao seu caráter simplista, apontando princípios de como deveria ser a administração e não como realmente é na prática. O autor explica:

[...] estas críticas legítimas perdem parte de seu impacto quando se compreende que, excetuando-se os de Max Weber, na Alemanha, estes foram os primeiros esforços feitos no sentido de analisar as práticas administrativas e tentar generalizá-las; esses homens estavam lidando com um novo organismo, que tinha

acabado de entrar para a paisagem industrial e que prometia ser, na verdade, um monstro excessivamente grande e complexo. PERROW (1972, p. 36).

Mas, se por um lado a contribuição para a otimização de recursos materiais, tempos e métodos foi significativa para a Administração, o fator humano permanecia à margem da discussão. Morgan (1996), metaforicamente, explica que os pensadores da Escola Clássica da Administração elaboraram a teoria como se estivessem projetando uma máquina, com uma definição de cargos organizados de maneira hierárquica e com uma linha de comando ou de comunicação também muito bem definidas, interligando-se e se comunicando tão perfeitamente quanto possível, sob o comando do chamado chefe.

Os padrões de autoridade e todos os processos de direção, disciplina e subordinação do indivíduo eram desencadeados de cima para baixo na estrutura hierárquica, pressupondo-se que tais padrões deveriam fluir na organização, exatamente como pré-determinado, esperando que as ordens fossem cumpridas e os resultados alcançados. (MORGAN, 1996).

Em um contexto em que o sistema organizacional era considerado perfeito, previsível e bem-ajustado, o líder era chamado de capataz ou contramestre, e a atuação desse chefe estava orientada para a manutenção da ordem e da disciplina, com a rigidez, impessoalidade e autoridade racional-legal para se alcançar um sistema eficaz, privilegiando a dimensão do trabalho e a produtividade. (MORGAN, 1996; WREN, 2007a). Outras dificuldades na gestão, como doenças no ambiente de trabalho, insatisfação por parte do trabalhador e movimentos sindicais não eram consideradas ou foco de intervenção do líder.

As teorias clássicas de administração focalizavam, portanto, a organização e a estruturação do processo de trabalho, sendo o líder visto como parte da engrenagem de uma máquina em perfeito funcionamento. No caso de eventuais problemas na organização, o problema estaria na estrutura ou no sistema, e não com as pessoas que, segundo o pensamento administrativo clássico, seriam previsíveis e controláveis. (WREN, 2007a).

Foi a partir dos anos de 1930, nos estudos da Escola de Relações Humanas, que se começa a introduzir o indivíduo e sua subjetividade ao debate sobre gestão das empresas. Dois autores são pioneiros no desenvolvimento das ideias sobre liderança: Mary Parker Follet (1868 – 1933) e Chester Irving Barnard (1886 – 1961). Ambos são considerados à frente de seu tempo, por disseminar conhecimentos mais humanistas em uma Era em que predominava a visão mecânica sobre os processos organizacionais. (PERROW, 1972).

Mary Parker Follet (1997), reconhecida como a “Profeta do Gerenciamento”, era formada em Filosofia, História e Ciências Políticas, e trabalhou durante muito tempo como educadora e organizadora em serviços sociais. Ao longo dos estudos de Filosofia e História na academia de *Harvard (Radcliffe College)*, seus interesses se ampliaram para a área de Psicologia, especialmente, para os movimentos da Gestalt, os quais estavam recém se desenvolvendo (FOLLET, 1997). Orientada por sua mentora, Anna Boynton Thompson, Follet (1997) se volta para estudos na área de Direito, Ciência Políticas e sobre governo e, durante esse período produz o livro *The Speaker of the House of Representatives*¹, que lhe proporcionou *status* de filósofa política e erudita e lhe abriu as portas no meio intelectual em Boston. Após dois anos da

¹ O discurso do Presidente da Câmara

publicação do livro, Follet (1997) volta para seus estudos em *Radcliffe College* (FOLLET, 1997). Em 1924 apresentou seu primeiro trabalho sobre administração em uma conferência organizada pelo Bureau de Administração de Pessoal de Boston sem, entretanto, obter muitos adeptos às suas ideias. (WREN, 2007b).

Com toda uma base humanista Follet (1997) se contrapunha aos pensadores da época, defendendo a dimensão criativa dos trabalhadores e defendendo a crença de que pessoas não gostam de ser mandadas; e que o “desejo de governar a própria vida é, naturalmente, um dos sentimentos mais fundamentais em cada ser humano. Chamar isso de “instinto de auto-afirmação”, “instinto de iniciativa”, não o expressa totalmente.” FOLLET (1924 apud SHAFRITZ; WHITBECK, 1978, p. 48).

A estudiosa humanista contribuiu, ainda, com ideias sobre grupos, administração de conflitos e as questões relacionadas a dar ordens. Para ela, uma ordem poderia deixar o indivíduo com um conflito interno, com ideias dissociadas entre o desejo dele e o que lhe é atribuído pela tarefa. Acreditava ser possível uma integração entre desejo e o que é necessário ser feito e, assim, evitar os conflitos internos ou em grupos. (SHAFRITZ; WHITBECK, 1978, FOLLET, 1997, WREN, 2007b).

Sua solução, para a época, era despersonalizar o “dar ordens”, fazer um estudo da situação para descobrir a lei da situação e obedecê-la, com dois homens em posições de autoridade igual, empregados e empregadores (WREN, 2007b). A ideia pode ser esclarecida: “Uma pessoa não deve dar ordens à outra pessoa, mas ambos devem concordar em seguir as ordens da situação. Se as ordens são apenas parte da situação, a questão de alguém dar e receber não sobe. Ambos aceitam as ordens dadas pela situação.” (SHAFRITZ; WHITBECK, 1978,

p.47). Compreende-se, assim, que a lei da situação se sobrepõe ao comando de um indivíduo.

A filosofia de Mary Follet (1997) explicava a necessidade de reduzir conflitos a partir da integração de interesses, e que os conflitos não precisam ser vistos sob o aspecto negativo se fossem resolvidos criativamente e em conjunto.

A terceira contribuição da autora foi em relação ao fenômeno da liderança, mais especificamente na coordenação de grupos. Follet (1997) propôs o controle de inter-relações e não de elementos isolados. Em sua concepção as situações, em sua maioria, eram complexas demais para serem controladas por um comando central, de uma hierarquia acima; era necessário reunir controles ou correlacioná-los em vários pontos da estrutura organizacional. A coordenação era necessária, visto que por meio dela, os interesses se autorregulavam e atingiam a integração. (WREN, 2007b).

Follet (1997) explica os quatro princípios fundamentais da organização:

1. Coordenação na forma de relação recíproca em que todos os elementos devem estar relacionados;
2. Coordenação pelo contato direto de chefes e gerentes no local onde o trabalho era realizado;
3. Coordenação nas primeiras etapas, ou seja, todos deveriam estar envolvidos já na etapa do planejamento;
4. Coordenação na forma de processo contínuo, sendo importante a pessoa participar dos processos considerando que ela intervém na tomada de decisão desde o planejamento.

Wren (2007b) ressalta ainda a importância dos estudos de Mary Follet ao desvincular a ação do líder do poder para uma ação baseada na influência tanto do líder sobre o seguidor quanto do seguidor para o líder, no contexto da situação. Era importante, assim, instigar o trabalho do grupo para um

objetivo em comum, que se sobreponha aos objetivos individuais, tendo em vista que esses objetivos nasciam dos desejos das atividades em grupo. Para a autora:

O líder, então, é aquele [...] que organiza a experiência do grupo e, assim, obtém todo o potencial do grupo. É o líder que faz a equipe. Esta é a qualidade predominante da liderança: a capacidade de organizar todas as forças da empresa em torno de um propósito comum. Os homens com essa capacidade criam um poder coletivo, não um poder pessoal. [...] Quando a liderança é dotada de genialidade, ela consegue transformar a experiência em poder. O grande líder cria e também direciona o poder. Líder e seguidores estão ambos obedecendo a um líder invisível – o propósito comum. Os melhores executivos mantêm esse propósito claro para os grupos. (FOLLET, 1924 apud WREN, 2007b, p. 44).

Pioneira em um ambiente dominado pelo masculino e pela racionalidade instrumental, Mary Follet imaginava uma organização com pessoas convivendo e trabalhando juntas sem a necessidade de coerção. Acreditava que era possível um poder exercido em conjunto, coparticipativo, não coercitivo. (SHAFRITZ; WHITBECK, 1978, WREN, 2007b)

A autora faleceu em dezembro de 1933, e depois de sete décadas foi publicada sua primeira bibliografia detalhada, por Joan Tonn (1973). Foi considerada como um expoente da administração moderna por Luther H. Gulick; e a pergunta que fica é: por que será, que por tantos anos, a filosofia de Mary Follet não foi concretizada? (WREN, 2007b).

Outro destaque no debate sobre a perspectiva humanista na administração é relacionado a Chester Irving Barnard, (1886 – 1961), considerado um sociólogo das organizações, mesmo

sem ter o diploma de bacharel, como destaca Wren (2007b). Estudou Economia em Harvard, porém não terminou a graduação, pois lhe faltavam horas de laboratório. Mesmo assim, atuou como administrador em diversas instituições e sua obra conquistou espaço definitivo na história da administração. (WREN, 2007b).

Barnard (1979) compartilhava das ideias de Follet (1997), a respeito da cooperação e da colaboração. Fernandez e Vaz (2010) consideram a obra *As Funções do Executivo*, de Barnard (1979), como o marco inicial e um clássico sobre os estudos do papel do executivo, levando ao início das discussões sobre a liderança. O livro de Barnard (*A Funções do Executivo*, 1979) destaca o papel do executivo como a pessoa responsável pela tomada de decisões e como um canal de comunicação, com qualidades e moralidade que um coordenador de uma empresa deveria ter, segundo o seu ponto de vista. Ainda, considera a autoridade como fruto de uma interação que precisa ser aceita para ser respondida (FERNANDES; VAZ, 2010).

Segundo Barnard (1979), os seres humanos só obteriam os resultados esperados se estivessem operando em grupo, em uma relação social de interação, e que os objetivos individuais eram sobrepostos pelos objetivos do grupo por uma força maior.

Foi essa linha de pensamento que o fez estabelecer a dicotomia eficaz-eficiente: para o sistema ser eficaz, o objetivo era dado e cumprido e, assim, a cooperação era eficaz. Eficiência, por outro lado, “se relaciona com a satisfação dos motivos individuais. A eficiência de um sistema cooperativo é resultante das eficiências dos indivíduos que fornecem esforços integrantes, isto é, como se encarados por eles.” (BARNARD, 1979, p. 80). Assim sendo, se o trabalhador acredita que suas motivações estão sendo satisfeitas, ele continua seu esforço cooperativo; caso contrário, ele deixa de cooperar – sonégam

esforços ou se retiram do sistema. Nesse sentido, o sistema seria considerado ineficiente (WREN, 2007a).

Dessa forma, a função do executivo era criar forças de incentivos e recompensas que faziam que o indivíduo sentisse vontade de cooperar para atingir os objetivos organizacionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Barnard (1979) desenvolveu, ainda, uma teoria sobre a autoridade que, para Wren (2007b), é uma das mais inovadoras:

Autoridade é a característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou “membro” da organização, como governando a ação com que ele contribui; isto é, dirigindo ou determinando o que ele faz ou o que ele não deve fazer no que tange à organização. (BARNARD, 1979, p. 169).

Esse conceito de autoridade explicado pelo autor (1979) envolve dois aspectos: um mais subjetivo que é a aceitação da ordem e da comunicação, por parte do trabalhador; e o mais objetivo, o caráter formal da comunicação. Se ocorrer a desobediência da ordem significa que a autoridade não é reconhecida.

O conceito de Barnard (1979) iria contra todos os anteriores baseados em hierarquia de cargos e de poder. Como visto, Mary Parker Follet disseminava a lei da situação, enquanto Barnard (1979) conservou o aspecto do indivíduo, mas com uma interpretação contrária ao que se discursava até então.

Como demonstrado, os estudos da Teoria Clássica da Administração estavam mais focados nos processos que poderiam eliminar desperdícios e operar da forma mais

racional e eficiente possível. O ser humano era considerado parte da máquina, como bem sugere o filme clássico de Charles Chaplin, *Tempos Modernos* (1936). Embora, alguns dos principais teóricos clássicos (Taylor, Fayol, Weber) reconhecessem a necessidade de uma liderança, de iniciativa, equidade, espírito de equipe, remuneração justa e outros fatores que poderiam considerar o fator humano, o foco dos estudos era a eficiência técnica. Como Morgan (1996) afirma, os teóricos reconheceram a importância do equilíbrio entre o fator humano e o fator técnico das organizações quando sugeriram processos de seleção e treinamento, muito embora todos esses aspectos fossem ainda em busca de uma melhor adaptação do homem à organização mecânica.

Nessa perspectiva, os seres humanos foram condicionados a uma matéria-prima, transformados pelos estudos e teorias da sociedade moderna em membros bem comportados e produtivos da sociedade, muito pouco estimulados e motivados a intervir nos planos das classes dominantes e elites. E, assim, os problemas sociais, políticos e morais seriam problemas da engenharia para os quais, de alguma forma, seria encontrada solução técnica, analisa Gouldner (1980, apud REED (1999).

Embora seja reconhecida a importância dos estudos da teoria clássica para o avanço da industrialização com o objetivo de melhor organizar os ambientes de trabalho, o conhecimento racional e a técnica prevaleciam sobre as questões da subjetividade do ser humano. A visão que os teóricos clássicos da administração tinham do homem era simplista; mas, de acordo com a proposta do sistema industrial vigente, adequada à execução de tarefas.

Por esses motivos, os trabalhos de Follet (1997) e Barnard (1979) foram tão importantes para o início dos estudos da liderança, pois marcaram o início da consideração da dimensão humana no ambiente de trabalho, abrindo espaço para outras análises que focalizam aspectos psicológicos e

subjetivos do indivíduo e, dessa forma, contribuindo para o surgimento das primeiras abordagens teóricas da liderança.

2.1.2 A Teoria dos Traços

Fernandez e Vaz (2010) narram que, após os trabalhos de Barnard (1979), os estudos se voltaram para identificar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade para distinguir líderes de não líderes.

Segundo Bergamini (2009), o enfoque dos traços de personalidade iniciou por volta de 1904, e se manteve predominante até final da década de 40, com o reforço de pesquisas orientadas por testes psicológicos no período de 1920 até 1950. Segundo Bergamini (2009), os primeiros estudos sobre liderança preocupavam-se com questões mais teóricas e Stogdill (1974) foi responsável por reunir e sistematizar todas as informações de pesquisas feitas no período de 1904 a 1948, sobre liderança, encontrando quase 124 trabalhos com o enfoque dos traços de personalidade. (BERGAMINI, 2009; BRYMAN, 1997). O pesquisador, durante esse período, buscou identificar qualidades em líderes eficazes e desenhar um perfil de um indivíduo capaz de desempenhar bem seus papéis em situações de liderança. Para Stogdill (1974), essas qualidades eram traços da personalidade que, se supunha, seriam características natas da pessoa (BERGAMINI, 2009) e asseguravam o bom desempenho do líder.

Bryman (1997) explica que a abordagem do traço pessoal determina características e qualidades pessoais do líder, com a crença de que a liderança é uma característica nata e não habilidade desenvolvida. Assim, de acordo com Bergamini (2009), a principal característica dessa fase de estudos sobre a liderança propõe que as características da personalidade do líder devem ser sobrepostas sobre qualquer outra variável que possa estar presente no processo de liderar. Não eram

consideradas as características comportamentais, tampouco a situação vivenciada pelos líderes. As pesquisas se preocupavam mais em distinguir as características dos líderes das dos não-líderes ou seguidores. (BRYMAN, 1997; BERGAMINI, 2009; FERNANDES; VAZ, 2010).

Os traços investigados pelos pesquisadores foram agrupados da seguinte forma: traços físicos como estatura física, aparência e altura; habilidades como inteligência e fluência na comunicação; e características da personalidade como conservadorismo, introversão/extroversão e autoconfiança, descreve Bryman (1997).

Para serem apontados como líderes, estes deveriam nascer com determinadas características de comportamento, “por exemplo, desfrutar do prestígio característico dos “grandes homens” e seus seguidores deveriam comportar-se passivamente ao segui-los, sendo necessariamente influenciados por eles”, descreve Bergamini (2009, p. 11).

A Teoria dos Traços, embora importante, apresentou-se frágil por sua simplicidade e teve reduzida a sua aceitação no meio acadêmico ao final dos anos 1940 (BRYMAN, 1997; BERGAMINI, 2009; JACKSON, PARRY, 2010). Para Robbins (2005), os traços funcionam melhor para prever o surgimento de uma liderança do que avaliar a liderança eficaz e ineficaz, pois o simples fato de uma pessoa apresentar características e ser considerada líder por outras pessoas não significa que, realmente, ele saberá guiar seu grupo para alcançar os objetivos organizacionais. Bergamini (2009) concorda e complementa que, segundo essa teoria, o líder assume uma posição acima dos demais e é considerado como um ser quase perfeito; e os líderes têm seus pontos fortes e fracos como todo ser humano.

Ao final dos anos 1940, as pesquisas da teoria dos traços de estudiosos como Stogdill (1974) foram fragilizadas e inicia-se uma maior aceitação dos estudos do movimento

humanistas, com a teoria dos Estilos de Liderança. (BRYMAN, 1997).

2.1.3 As Teorias Comportamentais de Liderança

Mary Parker Follet (1997) já havia manifestado a importância do líder para a coordenação dos grupos, nos chamados quatro princípios fundamentais de organização, e Barnard (1979), com as teorias de autoridade. Os trabalhos desses dois estudiosos, como dito, foram marco para a evolução do debate sobre o fenômeno liderança.

Em 1930, os movimentos humanistas ganham mais força, e a “pessoa social” foi evidenciada e atribuída devida importância. Para esse avanço na história, os estudos de *Hawthorne*, iniciados em 1927, em uma fábrica da *Western Electric Company* situada em Chicago, bairro de *Hawthorne*, foram providenciais. Questões que para os dias de hoje parecem óbvias, como considerar que melhorar a iluminação do ambiente melhora também o desempenho, foram descobertas no referido estudo e estimularam outros cientistas sociais a elaborarem pesquisas na mesma abordagem.

Por meio desses estudos, importantes mudanças de pensamento foram geradas (WREN, 2007):

1. O enfoque maior nas pessoas em vez de na produção;
2. Estímulos para reduzir a rigidez da estrutura formal com objetivo de gerar satisfação das necessidades pessoais;
3. Considerar o incentivo financeiro como apenas um dos estímulos de motivação;
4. Atrativo maior pela a espontaneidade dos sentimentos que pela lógica da eficiência.

George Elton Mayo (1880-1949), psicólogo industrial também participante da pesquisa de *Hawthorne*, e seus adeptos,

chegaram a conclusões de que o homem era parte de um sistema social maior, e que seria possível haver uma comunhão de interesses entre administradores e mão de obra (WREN, 2007b). A principal obra de Mayo (1975), cujos pensamentos norteiam o fundamento da Escola das Relações Humanas, é chamada *The Social Problem of a Industrial Civilization*, primeira edição original de 1945. Nesta obra, Mayo (1975) apresenta suas ideias em objeção aos fundamentos da Teoria Clássica da Administração, principalmente, em relação à rigidez formal e aos incentivos financeiros. (WREN, 2007b).

Segundo Reed (1999), toda a força da Escola das Relações Humanas vem da constatação de que o isolamento social e os conflitos são sintomas de uma doença social. O autor afirma:

A “boa” sociedade e a organização eficaz são aquelas capazes de facilitar e sustentar a realidade sociopsicológica de cooperação espontânea e estabilidade social em face de mudanças econômicas, políticas e tecnológicas que ameaçam a integração do indivíduo e do grupo dentro de uma comunidade mais ampla. (REED, 1999, p. 70).

Sob essa perspectiva, Motta e Vasconcelos (2002) relatam que Mayo (1975) acreditava que suas experiências teriam derrubado as hipóteses da Teoria Clássica da Administração, cujos fundamentos estavam baseados na função do administrador em decidir, ordenar e controlar de forma rígida, impessoal e de acordo com as regras e normas; e aos subordinados obedecerem, tendo como principal sistema de motivação os incentivos monetários. Para os teóricos das Relações Humanas, o foco da administração deixaria de ser a organização formal e passaria a ser os grupos informais e suas inter-relações, da mesma forma que o eixo de motivação

principal deixaria de ser os incentivos monetários, passando a ser os psicossociais.

Nesse sentido, Mayo (1975) e outros filósofos sociais da época observaram que o avanço tecnológico e a especialização do trabalho levaram o ser humano a perder o orgulho pelo trabalho; o aumento da competição interpessoal e o interesse pelo materialismo arruinaram os grupos primários, gerando uma busca incessante pelo *status* e provocando reações obsessivo-compulsivas, explica Wren (2007b). O autor considera que a resposta da Escola de Relações Humanas a este quadro era o zelo evangélico para minimizar a importância ao materialismo, restabelecer grupos primários e reforçarem nas pessoas o respeito e a afetividade.

Perrow (1972) analisa que a principal crítica feita à Escola das Relações Humanas é pela insistência de considerar uma visão ainda simplista do homem, destacando que os seus teóricos consideraram que a organização não pode ser estruturada com base nas relações informais, pois estas poderiam gerar relações infelizes e prejudicar o desempenho organizacional. E considera ainda, que para o período que estavam vivendo, com pouca informação acerca do fator humano nas organizações, “Perspectivas mais complexas seriam um luxo que nem eles nem as organizações às quais se dirigiam, poderiam manter, com o pouco conhecimento que se tinha. (Agora é possível fazer tal concessão.)” (PERROW, 1972, p. 39).

Sob a perspectiva da Escola das Relações Humana, Mayo (1975) considerava que o líder deveria agir como um estudioso dos sentimentos sociais para promover um trabalho colaborativo e alcançar os objetivos organizacionais. Como as pessoas passavam a maior parte do tempo em grupo, era preciso que o líder incentivasse a colaboração e a integridade do grupo. (WREN, 2007b).

A compreensão de fenômenos da natureza humana como comportamentos irracionais e sentimentos começaram a ser consideradas importantes para a atuação de um líder. Seria preciso desenvolver a capacidade de equilibrar as necessidades racionais da organização formal com as necessidades sociais da organização informal. (BERGAMINI, 2009). Essa era a nova liderança: capaz de discernir entre fatos e sentimentos e entre a racionalidade instrumental e a substantiva (WREN, 2007b).

A demanda por estudos voltados para comportamentos humanos instigou dois centros de pesquisa a avançarem no estudo da liderança com foco comportamental: *Ohio State University*, tendo Kurt Lewin à frente; e Rensis Likert na *University of Michigan*, durante os anos 1950 e 1960. Em ambas as universidades importantes pesquisas foram desenvolvidas, as quais serão descritas a seguir. O principal eixo de investigação dessas escolas era identificar quais seriam os comportamentos ideais para o líder diante de seus seguidores e, assim, melhorar o desempenho da equipe (BERGAMINI, 2009).

2.1.3.1 Os Estudos de Lewin, Lippit e White

Na Escola de Ohio, os estudos de Lewin, Lippit e White (1939) resultaram no início da elaboração da teoria dos Estilos de Liderança, que contempla três estilos: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

Lewin e seus colegas examinaram o impacto desses três estilos de liderança sobre o comportamento de meninos entre 10 e 11 anos de idade, distribuindo-os aleatoriamente em diferentes grupos de atividades. Esses grupos eram liderados por um adulto e observaram o seu comportamento ao longo de cinco meses. Os grupos foram caracterizados pela atuação dos adultos com diferentes estilos de liderança: *autocráticos* (autoritários), *democráticos* (norma coletiva), ou *laissez-faire* (sem estrutura ou de orientação). Os resultados indicaram que

os meninos nos grupos autocráticos exibiram maior agressão e comportamentos mais hostis que os meninos nos outros dois grupos, concluindo que os estilos democráticos e *laissez-faire* desenvolviam atitudes mais positivas. (LEWIN, LIPPITT e WHITE, 1939).

2.1.3.2 Os Estudos de Rensis Likert

Em Michigan, Rensis Likert (1975) e colaboradores definiram dois conceitos para as características que identificaram nos comportamentos dos líderes: orientação para o empregado (relacionamento) e orientação para a produção (tarefa). Essas duas orientações corroboram com as definições de Lewin, Lippitt e White (1939), ainda que transcorressem de forma independente. Likert (1975) analisou cada um desses estilos e elaborou um contínuo relacionamento e tarefa, com graduações que vão desde a participação até a falta de consideração total do seguidor nas decisões. (HERSEY; BLANCHARD, 1986; BERGAMINI, 2009). Segundo Bergamini (2009), Likert (1975) chegou à conclusão de que o estilo democrático de liderança era o mais adequado e quanto mais o comportamento do líder se aproximar do extremo da participação do grupo, maior a possibilidade do grupo avaliar o líder positivamente.

Robbins (2005) afirma que as pesquisas de Michigan chegaram a conclusões que foram extremamente favoráveis ao comportamento do líder orientado para as relações, com uma maior produtividade do grupo e mais satisfação com o trabalho; já os líderes orientados para a produção tinham índices mais baixos de produtividade e satisfação. A Figura 1, elaborada com base nos autores da teoria de Estilos e a análise feita por Moscovici (2008) e Bergamini (2009), explica as abordagens e diferenças entre as escolas de Ohio e Michigan.

Figura 1 - Estilos de Liderança, segundo Kurt Lewin e Rensis Likert



Fonte: Elaborado a partir de Moscovici (2008) e Bergamini (2009).

Hersey e Blanchard (1986) explicam que na abordagem da Teoria dos Estilos os líderes poderiam influenciar seus subordinados de duas maneiras: dizendo-lhes o que e como fazer (estilo autocrático), ou compartilhando suas responsabilidades de liderança com o grupo, envolvendo-os no planejamento e na execução das tarefas (estilo democrático).

Assim, tem-se o estilo autocrático focado nas tarefas e o estilo democrático com foco nas relações. Segundo os autores, o que diferencia esses dois estilos de comportamentos são as crenças que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder ou autoridade e da natureza humana: o estilo autoritário se sustenta na crença de que o poder do líder vem da posição que ocupa e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis; e o estilo democrático tem a crença de que o poder lhe foi conferido pelas pessoas e que os seus subordinados são capazes de autogerenciamento e criativas, desde que motivadas de forma adequada.

Por consequência, os autores concluem que todas as políticas elaboradas no estilo autocrático são determinadas pelo líder, ao passo que no estilo democrático as políticas são abertas para discussão e elaboração do grupo.

Fernandes e Vaz (2010) enfatizam a importância desses estudos das Teorias Comportamentais para a Liderança, pois foi a partir dessas pesquisas que ascendeu a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados predestinados à liderança no nascimento, conforme apresentava a Teoria dos Traços.

Vale salientar que, ao contrário dessa Teoria, nos estudos dos estilos de liderança os trabalhos de pesquisa foram desenvolvidos em ambientes reais, estudando pessoas que já ocupavam posição de liderança, podendo ser treinadas para exibirem tais comportamentos, corrobora Bergamini (2009).

Bryman (1997) explica que com a mudança de abordagem sobre a liderança, houve uma inversão nos enfoques das práticas gerenciais de pessoas: enquanto na Teoria dos Traços o foco estava na seleção de líderes, enaltecendo características do líder que obteve bons resultados nas organizações, na Teoria dos Estilos, o foco volta-se para o comportamento, e a ênfase dirigida aos treinamentos de liderança.

2.1.3.3 Tannebaum e Schmidt

Os primeiros autores a representar e organizar estudos para treinamentos foram os pesquisadores Tannenbaum e Schmidt (1958) que, por meio de um contínuo (Figura 2) criaram uma escala entre o comportamento orientado às pessoas e às tarefas, com graus intermediários de liberdade do grupo e do líder (MOSCOVICI, 2008).

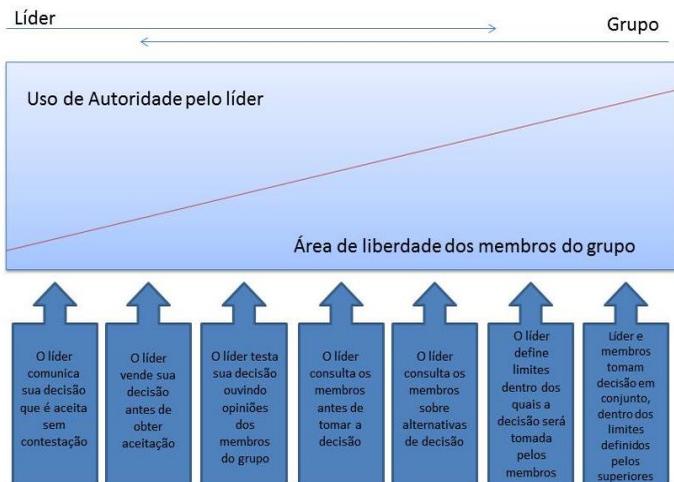
O modelo apresenta características comportamentais do líder para guiar a equipe, com estilos que vão do extremo

autocrático, com uma posição totalmente centrada nele, até o outro extremo democrático, com uma gestão aberta e participativa.

Nesse contínuo há sete escalas que variam de acordo com o grau de abertura e possibilidade de abertura ao grupo nas decisões tomadas.

O estilo *laissez-faire* não está representado no contínuo por significar ausência de liderança e não ser aceito na época dos estudos.

Figura 2- Escala Contínua de Comportamento de Liderança



Fonte: Adaptado Tannenbaum e Schmidt (1973)

2.1.3.4 Grid Gerencial de Blake e Mouton

Em 1964, Robert R. Blake e Jane S. Mouton colaboraram com os estudos comportamentais de liderança, popularizando os conhecimentos teóricos de Ohio e Michigan ao criar o modelo do *Grid Gerencial*, que enfatizavam a realização das tarefas e o desenvolvimento das relações pessoais na atuação do gestor. Segundo Blanchard e Hersey

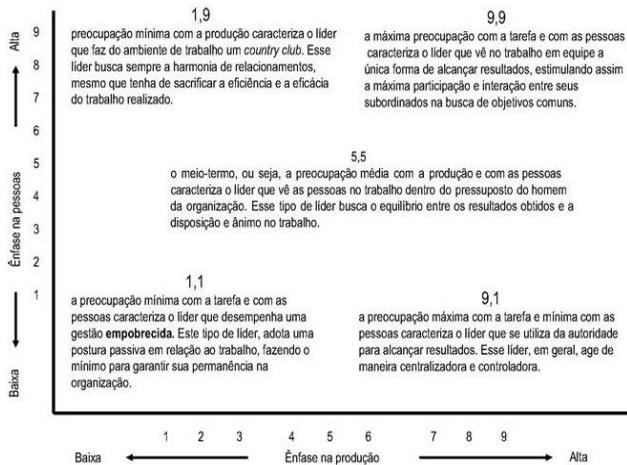
(1986), esse modelo foi amplamente aplicado em programas de desenvolvimento organizacional e gerencial.

No *Grid* Gerencial é evidenciada tanto a produtividade quanto as pessoas, utilizando-se métodos de grupo para a tomada de decisões e sua implementação, explica Moscovici (2008). São considerados cinco tipos diferentes de liderança, orientados para a produção (tarefa) e para pessoas (relacionamento), em uma análise de tendências da ação a partir da indicação em quatro quadrantes, como apresentado na Figura 3.

Como demonstra o gráfico, o interesse pela produção está identificado no eixo horizontal. Ao avançar na escala horizontal um líder demonstra a preocupação máxima com a produção.

Por outro lado, as pessoas são enaltecidas no eixo vertical. À medida que o interesse do líder pelas pessoas aumenta na escala, mais dedicado às relações esse líder se apresenta. O sistema apresenta 9 pontos, resultando em 81 combinações diferentes. Contudo, para efeitos de análise dos pressupostos, consideram-se apenas os pontos nos quatro cantos da matriz e no ponto central, resultando em cinco estilos diferentes de liderança: 9,1 (autoritário ou tarefa); 1,9 (*country-club*); 1,1 (empobrecido/*laissez-faire*); 5,5 (meio-termo); 9,9 (equipe). (FERNANDEZ; VAZ, 2010).

Figura 3- Grid Gerencial



Fonte: Adaptada de Blake e Mouton (1989, apud ANDRADE; AMBONI, 2010)

Robbins (2005) expõe que com os estudos de Blake e Mouton (1964) descobriu-se que os executivos, que se apresentam com um estilo 9,9 (equipe - preocupação com pessoas e produção) no *Grid Gerencial*, têm mais possibilidades de atingir resultados com sua equipe e para a organização, em comparação com um estilo 9,1 (autoritário) ou um tipo 1,9 (*laissez-faire*). Fernandez e Vaz (20010) explicam que a forma como o líder compreende a dosagem entre orientação para a produção e orientação para pessoas, define como aplica sua hierarquia.

Segundo Blanchard e Hersey (1986), ao entenderem que o comportamento ideal do líder é o de equipe (9,9), Blake e Mouton desenvolveram programas de treinamento com o objetivo de fazer que os gerentes tenham um estilo 9,9.

Apesar de os esforços, essa metodologia apenas apresenta uma melhor estrutura para compreensão dos estilos de liderança, sem dados substanciais suficientes para

compreender questões pertinentes à liderança, já que não informa se o estilo 9,9 é adequado para todas as situações possíveis, esclarece Robbins (2005).

Segundo Bergamini (2009) a Teoria dos Estilos mudou o foco de “Quem é o Líder” para “O que ele Faz”; e logo as organizações adotaram essas descobertas e as transformaram em modelos e procedimentos operacionais e em programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças. Os programas que passaram a orientar as organizações eram considerados como mandamentos, uma forma de finalmente resolver os problemas gerados pela ineficácia dos responsáveis em liderar as equipes e atingir os resultados esperados pelos empresários. (BERGAMINI, 2009).

A autora explica que enquanto as escolas disseminavam o conhecimento a respeito da Teoria dos Estilos de Liderança, os estudos de Kurt Lewin (1939) também foram popularizados por meio dos processos de dinâmicas de grupo, que se disseminaram nos treinamentos em organizações. As principais pesquisas sobre dinâmica de grupo contribuíram para que esse processo passasse a tratar das relações pessoais em treinamentos nas organizações.

Para Bergamini (2009), muitos programas de treinamento de liderança focalizam e são orientados pelos estilos de liderar, indicando modelos melhores que outros e propondo um ambiente de dramaturgia organizacional no qual os líderes interpretam falsos papéis comportamentais. O objetivo desse trabalho é promover a reflexão e a análise sobre que estilos de liderar poderiam ser mais favoráveis à empresa. A autora alerta, todavia, que muito pouco se conseguiu como resultado concreto desse tipo de treinamento: “A realidade do dia-a-dia, na prática, provou ser muito diferente daquelas vivências que os executivos experimentavam durante sua preparação como líderes dentro das salas de aula”. (BERGAMINI, 2009, p. 34).

Vale lembrar que, até os anos 1940, os treinamentos organizacionais visavam, predominantemente, às atividades operacionais e técnicas, à melhoria de procedimentos, o uso de novas tecnologias e aprimoramento de rotinas administrativas. Os gestores observaram que esses programas eram superficiais para preparar as lideranças e desenvolver equipes. Nesse sentido, ao buscar a orientação da abordagem dos estilos, novos programas com temas comportamentais começaram a ser implementados (BERGAMINI, 2009). A autora ressalta que como o sucesso de novos programas para preparar bons líderes os executivos do alto escalão também começaram a participar de programas de desenvolvimento, por considerá-los como fonte de vantagem competitiva.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o reconhecimento dos estilos autocrático e democrático foi confirmado em muitos estudos sobre a liderança. Esse fato, porém, não foi suficiente para sustentar a teoria, pois logo foi percebido que a ideia de um tipo ideal de estilo de liderança era pouco realista. O desconforto na adoção da Teoria dos Estilos de Liderança estava na crença de que o líder precisava adotar um comportamento que se aproximasse do modelo ideal de liderança, gerando atitudes convencionais e pouco naturais, explica Bergamini (2009). Logo, a tendência a partir dos anos 1960 foi aos poucos abrindo lugar para um modelo contingencial de liderança. (HERSEY; BLANCHARD, 1986; BRYMAN, 1997).

2.1.4 Liderança Contingencial

Entre o final dos anos 1960 e início dos anos 1980, os estudos de uma liderança contingencial se acentuaram. Da mesma forma que a teoria da contingência trouxe como matriz a análise de que tudo poderia ser relativo e a organização para sobreviver precisaria adaptar sua estrutura interna ao meio-ambiente, os estudos sobre a liderança contingencial traziam o

conceito de um líder adaptativo. Segundo Hersey e Blanchard (1986), o conceito de líder adaptativo questiona o conceito de um estilo de liderança ideal e tenta identificar o estilo mais eficaz para uma determinada situação.

Nesse aspecto, Bryman (1997) postula que os teóricos da abordagem contingencial expõem fatores situacionais no centro de qualquer discussão sobre a liderança, buscando definir as variáveis situacionais que regularão a efetividade das diferentes abordagens. E, embora a teoria contingencial e a situacional tenham como foco o contexto da liderança (JACKSON; PARRY, 2010), para uma melhor atuação do líder, a figura desse líder é ainda considerada como o responsável por levar a equipe a atingir os resultados esperados pela organização. Por esse motivo, as teorias contingencial e situacional são consideradas para este trabalho tão importantes na compreensão da evolução histórica das teorias de liderança.

A obra de Fred Fielder (1967, 1993, FIELDER; GARCIA, 1987) é possivelmente o marco para o conceito de líder adaptativo. (BRYMAN, 1997). Fernandes e Vaz (2010) afirmam que a premissa básica desse conceito é que vários estilos de liderança podem ser eficazes ou não, de acordo com a situação a que esteja submetido.

Para diferentes situações, Fielder (1967) considera três variáveis principais que determinam se o cenário é favorável aos líderes: a relação líder e membros do grupo; a estruturação da tarefa; e o poder de posição do líder. As variáveis relacionadas ao líder e aos membros do grupo parecem estar associadas ao conceito de relacionamento da teoria dos estilos; já as variáveis estruturação da tarefa e poder de posição são associados ao conceito de tarefa. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

No modelo contingencial podem ocorrer oito combinações de estilos de liderança, variando de acordo com os níveis de comportamento voltados para tarefas ou para as

relações humanas (BRYMAN, 1997; HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Fiedler (1967), diferentemente dos estudos da Escola de Ohio, entendia que a motivação do líder pelo relacionamento com seus subordinados ou pela tarefa era uma característica da sua própria personalidade, conceito que se aproxima da abordagem dos traços pessoais de liderança. (BRYMAN, 1997)

Segundo Robbins (2005), a revisão dos principais estudos que testaram o modelo de Fiedler (1967) chegaram a conclusões positivas, apesar de que algumas variáveis contingenciais são complexas e difíceis de serem avaliadas na prática, considerando: relação líder-liderado, como são estruturadas as tarefas e qual o poder da posição do líder. Bryman (1997) argumenta que não seria possível a personalidade se adaptar às mudanças, e que seria necessário mudar a situação do trabalho para ajustar o líder e não a situação inversa. Outro aspecto da crítica diz respeito ao fato de Fielder (1967) considerar apenas os fatores já citados por Robbins (2005), para controle da situação e não outras variáveis que poderiam ser consideradas importantes.

Mais uma consideração importante a ser feita acerca da pesquisa de Fielder é a tendência em focar líderes formais nas organizações e excluir os processos informais, da mesma forma que os estudos de Ohio o fizeram. (BRYMAN, 1997).

O desenvolvimento de processos de liderança sob a orientação da abordagem dos estilos demonstrou que a responsabilidade pelos resultados organizacionais não poderia estar condicionada unicamente ao perfil do líder, pois outros fatores do contexto influenciariam os resultados almejados. Dentre esses fatores, destaca-se o ‘seguidor’, especialmente, sobre o seu papel e influência na avaliação de credibilidade do líder. Além das interações entre líder e membros do grupo, portanto, aspectos como a estrutura de poder e divisão do trabalho passaram a ser considerados como variáveis

importantes na análise da liderança e no desenvolvimento de líderes dentro das organizações (BERGAMINI, 2009).

O trabalho de Fiedler (1967) desmistificou a crença sobre o “líder ideal” e passou a considerar o líder adaptativo, aquele que precisa considerar todos os fatores organizacionais no processo de liderar. A questão principal estava em descobrir qual a forma mais eficaz de liderança para atender à diversidade de situações e características da organização, destacam Fernandez e Vaz (2010).

Para Bergamini (2009), os estudos sobre o contexto diverso que influencia as dinâmicas interpessoais estimularam vários outros estudos sobre o comportamento dos líderes, incrementando métodos que permitiram identificar diferentes estilos de liderança. Os programas de treinamento procuraram evidenciar a importância de um bom clima de convivência, incentivando o líder a desenvolver habilidades para proporcionar aos seguidores tal ambiente.

As pesquisas de Fiedler (1967) demonstraram que a melhor situação para um líder poder influenciar seu grupo é quando ele é admirado e valorizado pelos membros (relações membros-grupo), tem uma posição de poder na hierarquia (poder de posição) e tem diretrizes de trabalho bem definidas (estrutura da tarefa). Ao contrário, para que ele não seja valorizado pelo grupo, ele tem pouco grau de estima por seu grupo, não tem poder de posição e dirige uma tarefa não estruturada (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

O modelo contingencial de Fiedler (1967) pode ser relacionado ao processo de desenvolvimento de liderança para que a atuação do líder possa se tornar mais efetiva quando são consideradas as variáveis que envolvem a situação. E esta é definida ao se avaliar as três variáveis: relação entre líder-membros, estrutura da tarefa e poder de posição. Robbins (2005) salienta que, para Fiedler (1967), o estilo de liderança é algo fixo, o que implica apenas duas formas de melhorar a

eficácia da liderança: mudando o líder para atender a situação ou modificar a situação para adequar ao líder.

Para Robbins (2005), o modelo de Fiedler (1967) teve boa avaliação de pesquisadores com conclusões positivas. Porém, na prática, algumas variáveis são complexas para serem avaliadas, por exemplo, a questão relação líder-membros.

Ainda assim, apesar de controvérsias e resultados inconsistentes nas pesquisas, para Bryman (1997), a abordagem contingencial ainda tem considerável aceitação. E, logo após a repercussão da Teoria Contingencial, na década de 1970, Hersey e Blanchard (1986) aplicaram variáveis da situação e foco no contexto para uma nova teoria, conhecida como Teoria da Liderança Situacional.

2.1.5. Liderança Situacional

Logo após Fildler (1967) nos anos 1970, Hersey e Blanchard (1986) também utilizaram as dimensões da tarefa e das relações para a base de sua teoria “Liderança Situacional”. Para os autores o líder irá manifestar um estilo relacionado a um padrão de comportamento procurando influenciar as atividades de outras pessoas.

A teoria da Liderança Situacional, também possui um enfoque contingencial, por considerar o contexto, porém avança em alguns conceitos. Esta foi e ainda é fortemente disseminada em programas de treinamento nas organizações (ROBBINS, 2005).

De acordo com os autores da teoria, Hersey e Blanchard (1986), na Liderança Situacional o líder precisa diagnosticar sua equipe para que possa definir como irá se comportar, desenvolvendo, assim, percepção e sensibilidade. Ainda, em qualquer situação e grau de maturidade da equipe, a liderança precisará ter como foco os objetivo e resultados esperados pela organização.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que é possível adaptar o estilo de comportamento dos líderes às necessidades dos seguidores e à situação, mesmo que elas não sejam constantes. O uso do estilo adequado de comportamento líder se apresenta, portanto, como um desafio para cada líder que queira ser eficaz.

Os autores da teoria acreditam que a Liderança Situacional se baseia numa inter-relação entre três aspectos: quantidade de orientação e direção; comportamento do líder em dar apoio socioemocional nas relações; a maturidade que os liderados têm em aceitar e executar as tarefas para atingir os objetivos ou a função que exerce. Dessa forma, entendem que os líderes poderão ter maior compreensão da relação entre os estilos de liderança e o nível de maturidade de seus liderados. De acordo com a explicação dos autores, na liderança situacional não há um único estilo ideal, mas sim uma variação de estilos de acordo com o nível de maturidade do grupo ou do indivíduo.

Neste entendimento, os autores identificaram quatro estilos de liderar em termos de comportamento de tarefa e de comportamento de relacionamento; esses estilos se expressariam de acordo com as especificidades das situações evidenciadas de acordo com os quadrantes apontados no modelo (HERCHEY E BLANCHARD, 1986). Os estilos identificados são: determinar, persuadir, compartilhar e delegar (Figura 4).

Figura 4- Modelo Liderança Situacional



Fonte: Herchey e Blanchard (1986)

A variável comportamento de tarefa está relacionada à estruturação da tarefa; quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em explicar como ela deve ser feita, orientando-as de forma mais minuciosa; quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder permite que os membros das equipes escolham a melhor forma de executar a tarefa. Já a variável comportamento de relacionamento está ligada à forma como o líder se comunica com sua equipe, sabendo ouvir seus integrantes, dando-lhes apoio em suas necessidades.

O estilo de liderança que um líder irá utilizar para influenciar um membro ou equipe vai depender do nível de maturidade destes. Para Hersey e Blanchard (1986) maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

O Quadro 1 apresenta a relação entre o nível de maturidade dos liderados e o estilo adotado pelo líder, de

acordo com a análise dos comportamentos de tarefa e de relacionamento analisados, segundo o modelo.

Quadro 1-Nível de Maturidade e Estilo de Liderança Adotado pelo Líder

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO DE LIDERANÇA
M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade nem disposição de assumir responsabilidade de fazer algo que não se sentem com competência e segurança para realizar.	E1 - Determinar: fornecer instruções detalhadas da tarefa, passo a passo, e acompanhar o processo para verificar o cumprimento da tarefa.
M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição de realizar, pois tem confiança em si, mas ainda faltam habilidades necessárias.	E2 - Persuadir: é necessário explicar as decisões tomadas e estar aberto para perguntas e dúvidas no processo.
M3 - Maturidade entre moderada e alta: as pessoas têm capacidade para executar a tarefa, porém relutam em realizar; às vezes por insegurança ou mesmo por falta de motivação	E3 – Compartilhar: discutir e trocar ideias com o liderado e assim facilitar a tomada de decisão.
M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição para assumir a responsabilidade e executar a tarefa.	E4 – Delegar: repassar a responsabilidade das decisões para o liderado e deixar que ele execute, sem fiscalização necessária.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

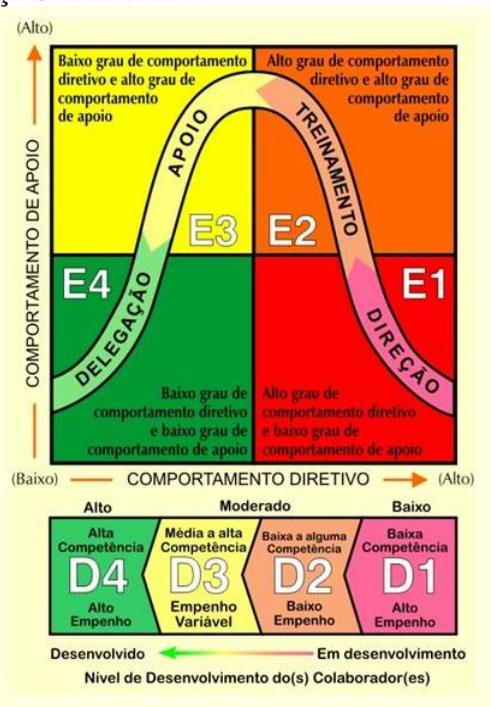
Vale ressaltar que essa maturidade é definida como a capacidade e a disposição que os liderados têm em assumir a responsabilidade de um comportamento adequado ao executar as tarefas solicitadas. Assim sendo, as variáveis da maturidade são somente as pertinentes a uma tarefa específica a ser realizada. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Em 2004, Hersey e Blanchard revisitaram sua obra e elaboraram um novo modelo gráfico, com novas descrições a

respeito dos estilos de liderança, acrescentando aspectos relacionados ao desenvolvimento dos liderados e, atualmente, são desenvolvidos programas de treinamento e consultoria utilizando esse modelo no *The Ken Blanchard Companies* (Figura 5).

A Teoria da Liderança Situacional, e o respectivo modelo, de Hersey e Blanchard (1986; 2013) continua muito popular entre consultores, pesquisadores e profissionais de desenvolvimento (ROBBINS, 2005). Trata-se do modelo mais conhecido, aplicado e usado nas indústrias, apesar de as críticas acadêmicas relacionadas à falta de debate teórico, ambiguidades e inconsistências internas (GRAEFF, 1997; ROBBINS, 2005).

Figura 5- Liderança Situacional II



Fonte: Adaptado de *The Ken Blanchard Companies*

Enquanto benéficos, os programas de treinamento com abordagem contingencial de Fiedler (1967), e a Liderança Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986), favoreceram inclusão do liderado como influenciador no processo de liderança, este passou a ter mais liberdade para participar de tudo que está ocorrendo na organização, destaca Bergamini (2009).

No entanto, os participantes de treinamentos com as abordagens Contingencial ou Situacional aprendiam racionalmente como se comportar, em diferentes situações que exigem mudanças de estilos e adaptações, mas não conseguiam adotar com naturalidade os papéis exigidos na situação real. Em consequência, por estar representando um falso papel, o treinando não o mantinha em situações inesperadas que não foram aprendidas durante o treinamento. (BERGAMINI, 2009).

Segundo Bergamini (2009), a proposta de Hersey e Blanchard é de que o líder deva mudar de mais diretivo para menos diretivo de acordo com o nível de maturidade e de autodeterminação do grupo. A autora explica que no modelo de liderança situacional o líder deve ser preparado para estar mais próximo de seus seguidores, proporcionando o seu livre acesso a ele, inclusive com mais informalidade.

Robbins (2005), no mesmo sentido, faz uma analogia da liderança situacional com a relação a pais e filhos, ou seja, ao perceberem que os filhos vão se tornando responsáveis e maduros, o pai reduz o controle sobre eles; assim, deve agir o líder. De acordo com a teoria, se os liderados estiverem desmotivados ou não souberem como executar a tarefa, o líder precisará ser mais diretivo com informações claras e precisas; se os liderados forem incapazes, porém com motivação para executar, o líder precisará oferecer muita orientação para a tarefa e para o relacionamento, a fim de conquistar a confiança de sua equipe; se a situação for contrária, ou seja, os liderados

capazes, porém desmotivados, o líder precisará usar de um estilo apoiador e participativo; e, por fim, se tiver uma equipe motivada e capaz, o líder não precisa fazer muito esforço para conseguir os resultados da equipe.

A Liderança Situacional possui um apelo intuitivo, segundo Robbins (2005); reconhece a importância de os liderados ao aceitar que líderes têm o poder de compensar limitações motivacionais e de capacidade dos membros das suas equipes de trabalho.

No entanto, Robbins (2005, p. 267) conclui que os esforços para testar e aprovar essa teoria, na prática, foram decepcionantes: “Algumas explicações possíveis são as ambiguidades e inconsistências do próprio modelo, bem como problemas com a metodologia de pesquisa para os testes da teoria.”

Assim, mesmo com a quantidade de programas de desenvolvimento de lideranças que ainda se baseiam nesse modelo de liderança, o dia a dia dos executivos se apresentou um pouco mais complexo do que apresentado na teoria, pois deixar de usar os seus recursos naturais para se adaptar ao que a ação pedia, não parece tão simples de se implementar nas ações de um líder. (BERGAMINI, 2009).

2.1.6 Nova Liderança

Até os anos 1980, os estudos e pesquisas sobre liderança procuraram ressaltar os efeitos das ações dos líderes em níveis organizacionais mais baixos, após mudanças de baixo impacto; destacaram-se modelos orientados para tarefa e outros para os relacionamentos, bem como os modelos comportamentais – identificando perfil democrático ou autocrático – evidenciaram parte do conjunto de variáveis encontradas na interação líder/seguidor. (BERGAMINI, 2009). A autora considera que, além dos aspectos analisados sobre o fenômeno da liderança, outros fatores contingenciais foram

evidenciados para se compreender melhor o contexto dessa interação. Nessa perspectiva, novos estudos sobre a liderança emergiram nas décadas de 1980 e 1990.

Bryman (1997) destaca que as novas abordagens constituem um conjunto de pesquisas que foi denominado de Nova Liderança e que, apesar de diferentes investigações acerca do tema, todas apresentam um novo modo de conceituar e pesquisar a liderança. Os termos usados por escritores variam, como se pode verificar na síntese de Bryman (1997): Liderança Transformacional (BASS, 1985), Liderança Carismática (HOUSE, 1977; CONGER 1991), Liderança Visionária (NANUS, 1992). O entendimento que se tem da Nova Liderança é que as novas pesquisas consolidam estudos, agrupando e contemplando as abordagens das escolas anteriores, dos Traços, Estilos e Contingencial. (BRYMAN, 1997).

De acordo com Bryman (1997, p. 263), esses estudos levam a uma compreensão do líder como:

[...] alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão. Nesse sentido, a abordagem da Nova Liderança é baseada numa representação de líderes como gestores de significado e não nos termos de um processo de influência.

Smircich e Morgan (1997) também defendem o conceito do líder que administra significados, afirmando que ele emerge naturalmente dos grupos informais, se fortalecendo por meio das interações entre líder e seguidores. Os autores esclarecem que isso acontece por conta do seu papel em

representar a experiência, oferecendo bases concretas para a ação.

Assim, por exemplo, mobilizam o sentido, articulam e definem o que previamente permaneceu implícito ou não dito, inventam imagens e significados que oferecem novos focos de atenção, consolidando, confrontando ou mudando a sabedoria predominante (PETERX, 1978; Pondy, 1976 apud SMIRCICH; MORGAN, 1997, p. 207).

Os autores (1996) concluem que, nessa perspectiva, o líder se apresentará como uma figura que poderá dar sentido, direção e organização ao grupo que se sente fortalecido com a imagem de alguém que sirva como referência.

Um ponto importante a ser destacado é que, na maioria das pesquisas da Nova Liderança, o foco principal de análise são os líderes de cúpula, fundadores, presidentes de empresas, e não os líderes de nível médio, como supervisores, coordenadores e gerentes. Outra questão que diferencia das abordagens anteriores é o significativo número de pesquisas qualitativas feitas sob esse enfoque para a construção das novas teorias. (BRYMAN, 1997).

Segundo Bryman (1997), as teorias da Nova Liderança ao tratar o líder como um gestor de significados, fez também que as pesquisas elencassem a necessidade de identificar os meios pelos quais esse processo ocorre, buscando um entendimento maior das situações particulares entre líderes e seguidores, bem como sobre os objetivos e impactos envolvidos. Para isso, as observações, entrevistas mais profundas e análises detalhadas de documentos foram incorporadas nas pesquisas dos estudiosos, todos instrumentos de pesquisas qualitativas.

A seguir, será apresentado o conceito e as principais características de cada uma das abordagens que Bryman (1997)

compreendeu como perspectivas da Nova Liderança, quais sejam, a liderança transformacional, liderança carismática e liderança visionária.

2.1.5.1 Liderança Transformacional

O cientista político James Burns (1978) escreveu os primeiros textos sobre a liderança transformacional, promovendo uma das mais frutíferas abordagens de liderança na área da Administração. (DVIR et al., 2002; CALAÇA; VIZEU, 2013).

Segundo Calaça e Vizeu (2013), Burns (1978), inspirado nos grandes estadistas para criar sua teoria, explana sobre a liderança como um fenômeno em que o ato de liderar e o de seguir o líder são realimentados um no outro, em um sentido de trocas, aproximando a relação entre líderes e liderados. O ato de “liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.” (CALAÇA; VIZEU, 2013, p. 7).

Os autores Calaça e Vizeu (2013) explicam que na liderança transformacional o líder tem a habilidade de elevar um ideal do grupo, uma causa comum, um crescimento moral, fazendo que os valores compartilhados pelo grupo e os seus interesses se sobreponham aos interesses pessoais e individuais. Nesse sentido, percebe-se a importância da questão moral inspirada em grandes líderes estadistas nessa nova abordagem de liderança, elaborada por Burns (1978).

Burns (1978) adverte, entretanto, que nem toda relação de liderança é transformacional. Tendo como base a obra “O Príncipe”, de Maquiavel, apresenta o termo transacional, enfatizando a capacidade que o líder tem de influenciar e

manipular os liderados para atender interesses individuais. (CALAÇA; VIZEU, 2013).

Segundo Bergamini (2009), os líderes que se evidenciam enquanto transacionais conseguem preservar uma relação com seus seguidores, porém, como essa relação está ancorada num processo de trocas e recompensas, pouco tempo perdura o vínculo, ou seja, somente enquanto cada uma das partes confiar que há algo interessante na troca e, nesse sentido, líderes transformacionais conseguem melhores resultados.

Para Carvalho Neto et al., (2012), o exercício da liderança transacional promove bons resultados para a organização, especialmente, naquelas com estruturas mais rígidas e com expectativas que circundam o cumprimento de metas pré-estabelecidas.

Bass e colaboradores (1985) disseminaram e popularizaram as pesquisas de Liderança Transformacional, principalmente, no ambiente corporativo e empresarial, distinguindo seus estudos dos de Burns (1978) em dois aspectos, segundo Bryman (1997): primeiramente, enquanto para Burns (1978) há um contínuo entre a liderança transformacional e a liderança transacional, para Bass (1985) trata-se de dimensões separadas. O segundo aspecto está no fato de que Burns (1978) discute os dois modelos de liderança de forma ampla e um pouco superficial, ao passo que Bass (1985) aponta componentes básicos da liderança transformacional com uma bateria de indicadores quantitativos para cada componente, tornando possível mensurar e validar as hipóteses iniciais da teoria.

Os componentes principais elencados para analisar a liderança transformacional são: carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual. Já para a liderança transacional somente dois componentes são indicados: recompensas contingentes e gestão pela exceção (BRYMAN, 1997).

Segundo Bryman (1997), as pesquisas de Bass e Avolio (1993), aplicadas em diferentes contextos e níveis de liderança indicam que os componentes carisma e inspiração foram os comportamentos do líder mais vinculados aos resultados esperados, como o desempenho dos liderados; em seguida, a consideração individualizada, estimulação intelectual e recompensa contingente também se destacam com alta correlação aos resultados esperados; gestão pela exceção, no entanto, produz resultados inconsistentes, sendo que em alguns casos produz correlação positiva e outros negativa.

De acordo com Avolio (2007), assim como muitas outras teorias de liderança, a teoria transformacional começou sem dar atenção suficiente para as contingências e elaborar revisões posteriores aos seus pressupostos, dessa forma incorporando um número de contingências para fornecer uma imagem mais completa da relação entre a liderança transformacional e desempenho. Essas contingências agora incluem diferenças culturais, a estabilidade ambiental, tipo de indústria, características organizacionais, tarefas características, natureza dos objetivos, natureza do desempenho critério, características dos seguidores, e adesão do grupo.

Os autores Tichy e Devanna (1990), também contribuíram com a construção do pensamento, identificando o líder transformacional como agente de mudança, acreditando que esses líderes são designados para transformar a organização na qual estão como responsáveis e atuam dessa forma com coragem, lidando com a resistência, tomando posições e assumindo riscos, em especial, quando vislumbram uma oportunidade de ganhos e recompensas, explica Bergamini (2009). São mais intuitivos e usam de muita empatia para conquistar aliados, continua a autora. Além disso, enxergam o erro como possibilidade de aprendizado, e encaram a complexidade e incerteza, apresentando-se como visionários. (CARVALHO NETO et al., 2012).

Nessa perspectiva, Bergamini (2009) explica que Tichy e Devanna (1990) chegaram à conclusão de que há uma diferença entre gerentes e líderes: os gerentes são considerados administradores, dedicados à manutenção da empresa, enquanto os líderes apontam para mudanças e estão comprometidos com ela, conduzindo seus seguidores consigo.

Em síntese, para Gomes e Cruz (2007), aquilo que distingue os líderes transformacionais é uma capacidade para apresentarem comportamentos que levam a mudanças positivas em quatro áreas diferentes: 1) incentivo para as pessoas assumirem novas perspectivas acerca do trabalho, valorizando ideais e valores que são comuns a todos; 2) envolvimento de todos na missão e visão que o grupo ou a organização pretende atingir; 3) aumento da autoestima com sentimentos de maior competência e eficácia no trabalho e 4) maior disponibilidade para sobrepor valores coletivos sobre os pessoais quando isso se faz necessário.

Calaça e Vizeu (2013) concluem que após a verificação de Bass e seus colaboradores em torno da mensuração de traços transformacionais ou transacionais em líderes organizacionais, o modelo transformacional de Burns (1978) é usado como mecanismo para desenvolvimento de lideranças, com a pretensão de que por meio de treinamentos os gerentes possam aprender técnicas para desenvolver qualidades e tornarem-se líderes transformacionais, “segundo a premissa positivista do *mainstream* do conhecimento técnico-cognitivo de prever e controlar (Habermas, 1975; Santos, 1988, apud CALAÇA; VIZEU, 2013, p. 11). Assim, Calaça e Vizeu (2013) ressaltam a importância da questão da moral e da relação dual de líderes e seguidores dada por Burns (1978), na liderança transformacional passa a ser desconsiderada. Além disso, sob essa perspectiva gerencialista, a liderança transformacional evidencia o líder na forma do arquétipo herói e o foco do fenômeno liderança fica centrado novamente nas competências

do líder, fugindo da proposta inicial de Burns (1978). (CALAÇA; VIZEU, 2013).

Bryman (1997), também contribui com suas ressalvas a respeito desse modelo em três aspectos: primeiro, que com exceção das pesquisas de Bass, a grande maioria se concentra excessivamente nos líderes da cúpula das organizações; em segundo, os estudos pouco relatam sobre líderes informais nas empresas; e, por último, há poucas análises situacionais, com tendência a criar um pensamento universalista. O autor alerta para o posicionamento de Avolio e Bass (1990), de crer que líderes transformacionais são capazes de alterar a situação quando se esforçam para melhorar o desempenho de seus liderados, o que pode ser perigoso, pois apresenta uma visão de que o sucesso é um item essencial da liderança transformacional.

Carvalho Neto et al., (2012) corroboram verificando que a teoria transformacional mais atual considera essa abordagem como o tipo ideal de liderança e o gestor precisa ser quase um semideus, com tantas habilidades e capacidades que se esperam dele. No Brasil, o que se constata, segundo estudos dos autores, é que a realidade distancia esse tipo de gestor idealizado na literatura americana, que contempla a liderança transformacional. Segundo os estudos, “nas grandes empresas brasileiras só ficam os executivos que aguentam as imensas pressões de uma cultura que prioriza o contrário do preconizado para o líder transformacional: rapidez, pressa, superobjetividade para alcançar os resultados esperados, dureza e impaciência. (CARVALHO NETO et al., 2012, p. 14).

Apesar de as críticas, Bergamini (2009) afirma que a liderança transformacional é considerada a forma mais potente e duradoura, porém concorda que:

[...] é um recurso que, na maioria das vezes, é reconhecido como sendo mais bem sucedido

quando o objetivo diz respeito a levar o seguidor a transcender seus próprios interesses em benefício da equipe, da organização e dos demais grupos de pessoas que trabalham em conjunto com ele, para conseguir um objetivo comum” (BERGAMINI, 2009, p. 59).

Pensando assim, voltar às origens do pensamento de Burns (1978), segundo a leitura de Calaça e Vizeu (2013), proporciona ambientes organizacionais mais humanizados, flexíveis e melhores para se trabalhar.

2.1.5.2. Liderança Carismática

A Liderança Carismática é com muita frequência relacionada à liderança transformacional e alguns a consideram como um componente de tal liderança (JACKSON; PARRY, 2010). Para Dvir et al., (2002), os líderes transformacionais apresentam comportamentos carismáticos, com uma motivação inspiradora, providas de estimulação intelectual e tratam seus seguidores com uma consideração individual. Esses comportamentos, segundo Dvir et al. (2002), fazem com que os próprios seguidores busquem atingir o máximo do seu potencial e gerar um alto nível de performance.

A liderança carismática é caracterizada por Bryman (1997) como uma teoria da Nova Liderança, considerada de alta relevância nas pesquisas acadêmicas, como apresentado nos estudos de Fernandes e Vaz (2010) em que os estilos de liderança Transformacional, Transacional e Carismático, correspondem a 16 dos 44 artigos pesquisados.

A maioria das pesquisas da Liderança Carismática ficou centrada em abordagens sociológica, psicanalítica e política, e muito pouco nas organizações, segundo Jackson e Parry (2010).

Para a compreensão da teoria faz-se necessário entender que o termo carismático foi enunciado pelos estudos de Weber (1968), nos quais considerava que a autoridade e a lealdade obtida por este tipo de liderança se devia a um tipo de missão que personificava o líder (BRYMAN, 1997). Porém, para Weber, não era esse o tipo de autoridade considerado o mais eficaz, pois o líder com postura mais carismático poderia ser considerado muito sentimental e irracional, evitando regras e rotinas e se baseando em mística e revelações divinas. (WREN, 2007a).

Nessa perspectiva, Gomes e Cruz (2007) relatam que Conger e Kanungo desenvolveram um modelo comportamental de liderança carismática em 1987, revisado em 1998. A proposta dos autores desse modelo é de que a dimensão carisma pudesse ser observável e, assim, evitar que o conceito fosse identificado como um traço de personalidade, o que limitaria o desenvolvimento de futuras lideranças. Dessa maneira, o carisma é percebido pela forma como o líder consegue influenciar seu grupo, podendo ser estudado como qualquer outra dimensão da liderança, explicam Gomes e Cruz (2007). E o conceito de visão pode ser definido como uma imagem mental, que o líder reproduz para criar uma construção sobre o futuro do grupo ou da organização, expõe Conger (1991).

Segundo Gomes e Cruz (2007), como forma de avaliar a eficácia do líder carismático a proposta da teoria é que seja identificada mudança em dois níveis: na organização e nos indivíduos das equipes. No nível organizacional, deve ser verificado o período que assumiu a função de líder e os índices de produção que alcançou. E no nível individual, verificam-se as mudanças de valores, atitudes e comportamentos dos seguidores.

Conger (1991), em seus estudos sobre a liderança em ambientes de negócios, aponta que a liderança carismática

pode ser dividida em quatro estágios: primeiro, o líder vislumbra oportunidades e necessidades de mudanças e desenha uma visão em relação a essas necessidades; em um segundo momento comunica essa visão e reforça a necessidade de mudança como uma situação inevitável; por terceiro, cria uma imagem de confiança para essa visão; e, finalmente, no quarto momento, exerce a liderança por meio do exemplo, ajudando outros a terem a mesma visão de necessidade de mudança, dando poder aos seguidores. (BRYMAN, 1997).

Shamir (1992) acredita, por sua vez, que o líder carismático “gera maior autoestima e autovalorização, crescente eficiência individual e eficiência coletiva, identificação pessoal com o líder, identificação com um grupo social prestigiado e distinto, e a internalização dos valores do líder”. (JACKSON; PARRY, 2010).

O líder tem um poder de referência e consegue influenciar seus seguidores. O que, no entanto, não significa que os influenciem para os melhores caminhos e escolhas, pois um caso bem observado e lembrado neste estudo é o de Hitler, que tinha alto poder de carisma, influenciou seus seguidores com sua habilidade de persuasão, e garantiu que sua visão fosse adotada por eles. Entretanto, as consequências de seus atos não foram bem lembradas pela história; sequer a humanidade sente falta de um líder como foi Hitler. Por outro lado, estudos sobre Gandhi e Mandela revelam características e lhe atribuem títulos de líderes políticos carismáticos, posto que suas práticas tiveram efeitos positivos a influenciar os seus seguidores.

Por esses motivos, quando se estuda a liderança carismática, dificilmente se consegue evitar a questão da personalidade do líder e sua participação no processo, como explicam Jackson e Parry (2010). Pode-se entender, segundo os autores, que a liderança carismática é um conjunto da situação: a identidade e o comportamento do líder, o comportamento do seguidor, o contexto sociocultural e o cenário organizacional.

Nesse sentido, além de muitos políticos se assemelharem nesse modelo de liderança, pode-se perceber empresários inovadores e também executivos que são contratados por empresas que necessitam de mudanças, pois conseguem gerar novos significados em seus seguidores.

2.1.5.3 Liderança Visionária

Os estudos sobre a liderança visionária foram iniciados pelo professor e diretor de pesquisa da *Scholl of Business Administration at University of Southern California (USC)*, Burt Nanus, em 1992.

Para Fernandes e Vaz (2010), a liderança visionária vai além da liderança carismática, parecendo fazer uma síntese entre a liderança transformacional e carismática. O líder visionário, no conceito de Nanus (1992), é aquele que consegue criar uma visão realista do futuro, que seja possível de ser realizada e seja interessante para o futuro da organização.

Jackson e Parry (2010) explicam que uma das características do líder visionário é a sua capacidade de contagiar os seguidores com uma visão grandiosa e convincente. Outra é o grande número de seguidores que consegue persuadir com sua visão, levando-a adiante. Para esses autores, o líder visionário é normalmente representado por personalidades excêntricas que estão na cúpula de organizações e que ganham destaques na sociedade como Donald Trump e Jack Welch. Afirmam ainda, que os líderes visionários são extremamente dependentes de seus seguidores, porém apesar de suas forças, há fraquezas como a sensibilidade às críticas, que não gostam de ouvir. Além disso, não despertam empatia e não desejam ser mentores de outros, embora sejam muito competitivos. Nesse sentido, Rowe (2002)

considera que os líderes visionários trabalham nas organizações, mas não se sentem parte delas.

Segundo Rowe (2002, p. 11), “a liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões.” Entre os riscos elencados por Rowe (2002) estão: risco de comparar poder e habilidade de atingir resultados imediatos, risco de perder autocontrole na ânsia de conseguir mais poder e o risco de enfraquecer o desenvolvimento de líderes gerenciais, que podem se sentir ansiosos com a desordem que líderes visionários podem causar com sua presença.

As principais tarefas do líder visionário segundo Nanus (1992) são: estabelecer uma visão; ser agente de mudanças; negociar e defender essa visão e; treinar e inspirar a equipe a seguir a visão. (BEHMER, 2005).

Para Behmer (2005), o líder visionário sempre promove mudanças e, assim sendo, a visão precisa estar clara no início do processo da mudança e durante todo o ciclo para que assim o sucesso da implementação da mudança esteja assegurado.

Sendo um agente de mudança, o líder visionário está determinado em atingir suas metas e objetivos com muita energia e agitação no ambiente, podendo inclusive causar desconfortos nas relações humanas. Como explica Rowe (2010, p.12): “Quando líderes visionários estão no comando, as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos.”

Em um comparativo entre líderes gerenciais e visionários, Rowe (2002) explica que os líderes visionários são mais propensos a criar valor para a organização, gerando criatividade, inovação, desordem e mudança do *status quo*; enquanto líderes gerenciais buscam a estabilidade, ordem e manutenção do *status quo*. Conclui, então, que tanto a

liderança gerencial quanto a visionária é essencial para a longevidade do negócio e a estabilidade financeira em curto prazo. Rowe (2002) afirma que é possível que as duas lideranças coexistam, porém a liderança visionária deve ser mais considerada que a gerencial.

Ao analisar as teorias e as características que permeiam as abordagens da Nova Liderança surge a dúvida se seria possível desenvolver características que tornassem um líder carismático, transformacional ou visionário, tal como prescrito nas teorias apresentadas. Poder-se-ia, inclusive, pressupor que algumas daquelas características seriam natas à determinadas pessoas, como aponta a Teoria dos Traços. Um exemplo seria o caso da percepção de uma visão de futuro para uma organização e o carisma necessário, por parte do líder, para influenciar todos os membros a se mobilizarem em torno de objetivos de mudança. Como desenvolver algo tão particular?

Bryman (1997) responde, com base em uma linha de pesquisas sobre a Nova Liderança, acerca da tentativa de se desenvolver modelos de líderes bem-sucedidos que sirvam de exemplo para os futuros líderes ou que orientem para uma mudança na cultura da organização, como apresentaram os estudos de Tichy e Davanna (1986) e Kotter (1990). Uma segunda perspectiva de pesquisas da Nova Liderança segue uma linha mais acadêmica e explora tanto casos isolados relacionados às tipologias de liderança quanto a respectiva análise em pequenos grupos, e existem também as pesquisas qualitativas que estudam grupos específicos de líderes para analisar perfis articulados às três abordagens da Nova Liderança.

Segundo House e Adytia (1997) há uma forte convergência dos resultados obtidos em estudos sobre liderança carismática e aqueles que focam a liderança transformacional e a liderança visionária. Essa convergência pode explicar a semelhança de categorias analíticas relativas à

Nova Liderança na literatura focada no desenvolvimento de lideranças.

No Quadro 2 são apresentados os conceitos principais das três abordagens da Nova Liderança tratadas neste estudo, e as respectivas categorias identificadas nos estudos sobre as tipologias, visando demonstrar a convergência de tais elementos analíticos.

Como demonstrado (Quadro 2) algumas categorias se repetem nas três abordagens da Nova Liderança: visão e inspiração, além de uma capacidade de comunicação que convença os seguidores a vislumbrar a mesma visão e, assim, mobilizar os grupos para a realização.

Fiol (1999) sugere que as teorias da Nova Liderança deveriam ser chamadas de Neo-Carismáticas, apontando uma série de justificativas para isso. Primeiramente, todos os modelos da Nova Liderança falam de líderes carismáticos, que partindo do pressuposto de Weber (1982), de que são pessoas que conseguiram ter uma nova visão a respeito do trabalho, bem como apresentaram soluções inovadoras para resolver problemas significativos, são pessoas dispostas a introduzir mudanças e conseguem se destacar em momentos críticos e de alta pressão na sociedade. O autor também argumenta que os autores que estudam as tipologias da Nova Liderança reconhecem a semelhança entre as categorias que identificam o líder como um ser único (visão, inspiração, agente de mudanças, etc). Fiol (1999) observa, ainda, que as abordagens da Nova Liderança destacam-se pela relação afetiva e emocional entre líderes e liderados, que pode ser percebida por meio da convicção dos liderados em seguir a visão dos líderes. Por fim, aponta a crença assumida pelas organizações, em geral, de que pessoas carismáticas, transformacionais ou visionárias tendem a conseguir resultados mais positivos na mudança que se propõem a realizar, comparando-as com outras organizações sem essas características em seus líderes. Nesse aspecto, reforça a visão de que não haveria sentido de se

distinguir os três tipos de liderança, sintetizando as tipologias em só: a Liderança Neo-Carismática.

Quadro 2 - Abordagens da Nova Liderança e suas definições principais

Teoria	Conceito Principal	Categorias
Liderança Transformacional	O principal aspecto da Liderança Transformacional é sua ênfase em desenvolver seus seguidores, além do reconhecimento, e ampliação de responsabilidades futuras na tomada de decisões.	Carisma Inspiração Consideração Individualizada Estimulação Intelectual
Liderança Carismática	A liderança é exercida por meio do exemplo, ajudando outros a terem a mesma visão de necessidade de mudança, dando poder aos seguidores.	Capacidade de vislumbrar a Mudança necessária (Visão) Comunicação persuasiva Imagem de confiança/ autoconfiança Liderança por meio de exemplo (inspiração)
Liderança Visionária	Criar uma visão realista do futuro, que seja possível de ser realizada e seja interessante para o futuro da organização, e contagiar seus os seguidores para realização da mesma.	Estabelecer uma visão; Agente de mudança; Comunicação Persuasiva; Treinamento e inspiração da equipe

Fonte: Extraído de Bryman (1997), Conger (1991), Nanus (1992)

Gomes e Cruz (2007), por sua vez, analisando semelhanças e diferenças entre as teorias da liderança Carismática e Transformacional concordam que ambos os

líderes conseguem mudanças extraordinárias nos grupos. Os autores observam que os estudos dessas duas teorias têm evoluído, sendo alguns deles relacionados a aspectos contextuais, o que faz que se expanda a análise quanto aos níveis de liderança nas organizações. Em especial, os autores destacam que a evolução dos estudos tem fortalecido a dimensão da liderança nos estudos organizacionais, sua importância para o desenvolvimento e a gestão das organizações. Acreditam que as investigações acerca da Nova Liderança demonstram que os líderes alcançam maiores níveis de eficácia pessoal e produtividade nas equipes de trabalho, bem como favorecem experiências mais positivas de satisfação, comprometimento e coesão por parte dos integrantes do grupo/organização.

No entanto, os modelos de treinamentos baseados nas teorias descritas até o momento, são tentativas de mudar comportamentos dos participantes, e Bergamini (2009) explica que os estudiosos chegaram à conclusão de que só será possível desenvolver e aperfeiçoar as habilidades que as pessoas têm dentro de si, sendo impossível fazer que uma pessoa submetida a um treinamento possa apresentar bom desempenho de uma característica que não possua.

A descrição de diferentes abordagens e teorias de liderança demonstra o quanto o tema é ainda motivo para debate e revisões quanto à efetividade dos conceitos e sua aplicabilidade efetiva na gestão das organizações.

Diferentes autores, com distintas visões e perspectivas de análise mostram que os estudos sobre liderança estão longe de afastarem-se do debate acadêmico e organizacional, especialmente, quanto à definição de qual seria o modelo ou tipo de liderança mais adequado e eficaz na busca de resultados para as organizações.

Vale ressaltar, ao final deste tópico, que existem alguns resultados de pesquisa que destacam os tipos de liderança carismática, transformacional e visionária como aqueles que,

de fato, podem transformar indivíduos, grupos e até organizações por completo.

Porém, apesar de a defesa de tais modelos de liderança para tanto, não há evidências demonstrando os efeitos estáveis e de longo prazo de líderes carismáticos, transformacionais e visionários influenciando na autoestima, nos desejos, preferências e valores dos seus seguidores. (HOUSE e ADYTIA, 1993).

O que se pode destacar é que as teorias e tipologias apresentadas representam a evolução das práticas de gestão em função do contexto no qual as organizações se inserem ao longo do tempo. Ou seja, são formas de ação dos líderes para responder às características e demandas do ambiente sobre as organizações. Na Figura 6 é apresentada uma linha do tempo com o propósito de sistematizar a evolução das teorias da liderança de acordo com a literatura estudada.

Figura 6- Evolução das Teorias da Liderança



Fonte: Elaborado com base em Bryman (1997), Andrade e Amboni (2010).

Bergamini (2009) analisa que a pesquisa sobre o fenômeno da liderança avançou, acompanhando a

complexidade da dinâmica organizacional. Para a autora é preciso “considerar uma atitude empresarial mais global como fator contributivo ou impeditivo do tão esperado sucesso em dirigir pessoas” (BERGAMINI, 2009, p. 61). Assim, conclui autora, só atingirá a plenitude da liderança o indivíduo que souber ouvir seus seguidores e compreender suas esperanças e necessidades. (BERGAMINI, 2009).

2.2 ABORDAGEM INTEGRATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Os processos de desenvolvimento de lideranças favorecem as práticas dos líderes, desenvolvendo neles a capacidade de melhor servir aos seus liderados por meio de uma variedade de ações, tais como: comunicações integradas, avaliações de desempenho, atividades de desenvolvimento, sistemas de recompensa e reconhecimento usados para melhorar o desempenho dos trabalhadores, explica McIntyre (2010, apud GILLEY; SHELTON; GILLEY, 2011).

Sendo, comumente, o líder responsável para atingir propósitos desenhados no planejamento da empresa, essas ações permitem a evolução dos profissionais, incentivando a criatividade, inovação, resolução de problemas e trabalho em equipe, por exemplo, na busca de garantir os resultados organizacionais desejados. Como consequência, os funcionários apresentam-se mais motivados, produtivos, prontos para aceitar desafios, tomar a iniciativa, inovar e resolver problemas de forma criativa. (GILLEY; SHELTON; GILLEY, 2011).

Ao se trabalhar o desenvolvimento de lideranças torna-se necessário, entretanto, considerar questões dos traços de personalidade, aspectos comportamentais e um ambiente que permita que as capacidades de um líder em potencial possam emergir e ser observadas por aqueles que convivem com o

profissional. (AVOLIO, 2007; YAMMARINO, DANSEREAU E KENNEDY, 2001)

O indivíduo, ao ser nomeado líder formal de um grupo, que tenha a missão de disseminar uma visão e provocar mudanças necessárias na organização (DVIR et al., 2002), precisa primeiramente ser avaliado em seu potencial, que pode estar latente, mas que pode emergir diante de situações diárias a serem enfrentadas no trabalho (BERGAMINI, 2009)

Em específico, a expressão das capacidades de um líder em potencial também dependem do ambiente organizacional, ou seja, é importante que a organização dê espaço para que as pessoas manifestem suas competências de liderança (UHLBIEN et al., 2007; BERGAMINI, 2009; BENNIS, 1996).

Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) desenvolveram estudos a respeito do desenvolvimento de lideranças sob uma perspectiva multinível e multidimensional, destacando a relevância de se considerar uma visão mais integrada e ampla do fenômeno da liderança. De acordo com os autores, para se promover o desenvolvimento de liderança é preciso considerar quatro níveis de análise: individual, díade (líder e liderado), grupal e coletivo.

No nível individual de análise é observado que há diferenças nas características pessoais dos líderes, pois enquanto alguns indivíduos têm a capacidade de apresentar características de um líder visionário, carismático ou transformacional, outros não têm; ou seja, cada indivíduo pode manifestar formas diferentes e significativas de expressar sua liderança.

No nível da díade os autores destacam as interações entre os indivíduos e a importância do relacionamento interpessoal com cada seguidor, considerando relações únicas que precisam de dedicação e atenção para assim potencializar a desempenho de cada integrante da equipe.

Já no terceiro nível, o grupal, o líder interage com seus seguidores, fazendo-os assumir uma postura de time ou equipe e, assim, os considera como uma unidade. Por fim, no quarto nível, o coletivo, Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) esclarecem que os grupos vão se unindo com outros grupos hierarquicamente. Essas pessoas ficam ligadas umas às outras compartilhando dos mesmos princípios e valores, formando um sistema.

Sant'Anna, Campos e Lotfi (2012, p. 57) ponderam que a análise de múltiplos níveis da ação de liderança, sistematizada por Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001), “permite constatar que o desenvolvimento de liderança requer um esforço contínuo de autoconhecimento, de conhecimento das outras pessoas, do ambiente interno e da sociedade em seu entorno.”

Com base nos quatro níveis de análise apresentados, Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) criaram um modelo de desenvolvimento de lideranças integrado, multinível e multidimensional que contempla aspectos ou práticas envolvidas nas relações entre os líderes e os subordinados, respectivamente articulados aos níveis indicados. Esses aspectos podem ser considerados como elementos que expressam processos subjacentes à liderança. São eles: “[...] *fundamental human processes; leadership core processes; leadership outcomes; other multilevel outcomes; and substitutes for leadership*”².

A identificação e análise dos elementos apontados pelos autores permitem compreender as características da liderança, o que implica uma visão integrativa e mais abrangente no

² “[...] *processos humanos fundamentais; principais processos de liderança; objetivos da liderança; objetivos de outros níveis; e substitutos da liderança*”.

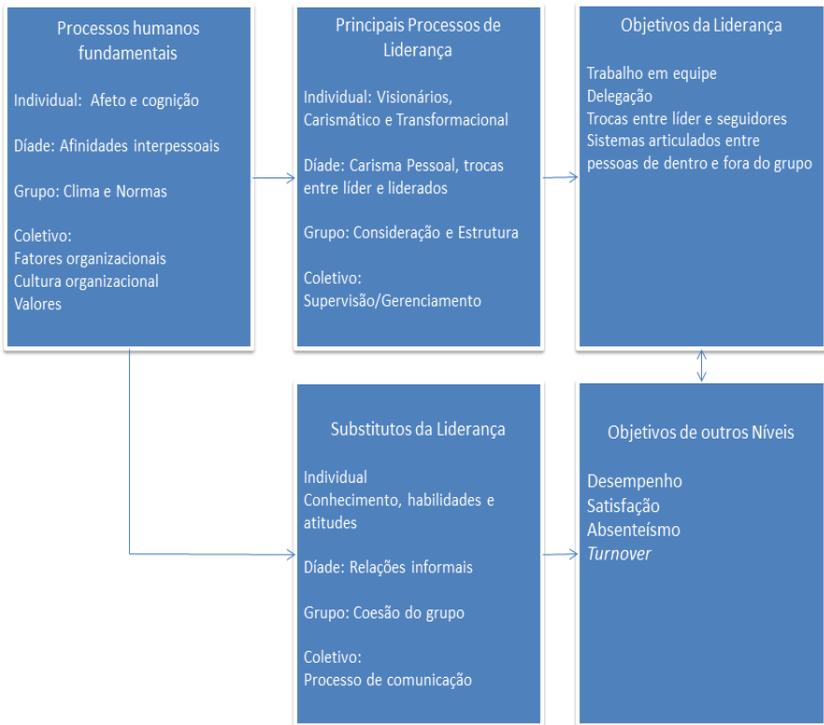
momento de se formular programas de desenvolvimento de líderes. (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY (2001).

1. Processos humanos fundamentais: incluem afeto e cognição, afinidades interpessoais, normas de grupo, cultura organizacional, métodos de comunicação;
2. Principais processos da liderança: carisma pessoal, trocas entre a díade (líder-seguidor), dinâmica do grupo, regras administrativas;
3. Objetivos da liderança: trabalho em equipe, delegação, trocas entre líder e seguidores, sistemas articulados entre pessoas de dentro e fora do grupo;
4. Objetivos de outros níveis: desempenho, satisfação, absenteísmo, *turnover*;
5. Substitutos da liderança: conhecimentos, habilidades e atitudes, relações informais, coesão de grupo e questões coletivas, que são as práticas de gestão e os princípios que fazem os membros sustentarem a missão da organização. Está mais relacionado às condições do ambiente que favorecem a atuação dos membros da equipe sem a necessidade do líder atuando. Segundo Sant'Anna Campos e Lotfi, (2012, p. 5), esse nível contempla “elementos que poderiam substituir a liderança como fator de intervenção para alcance dos objetivos organizacionais preconizados”.

Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) consideram ter elaborado um mosaico das abordagens de liderança e, assim, facilitar um entendimento abrangente a respeito do

fenômeno. O modelo multidimensional proposto pelos autores (Figura 7) tem o objetivo de proporcionar uma visão de todo o fenômeno da liderança, com uso de múltiplos níveis de análise, indo além da visão segmentada de uma única teoria isolada, destacam Sant'Anna Campos e Lotfi (2012).

Figura 7- Modelo Multinível e Multidimensional da Liderança



Fonte: Adaptado de Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001)

Avolio (2007) também propõe uma perspectiva integrativa sobre a liderança, e pressupõe que no futuro das pesquisas sobre desenvolvimento de lideranças seja necessário focalizar a interação entre genética e componentes de

desenvolvimento, a fim de que se identifique e promova a liderança em diferentes períodos da vida, bem como se analise de forma mais detalhada os fatores contextuais envolvidos. O autor destaca que os estudos a respeito de liderança, particularmente sobre desenvolvimento de liderança, devem dar atenção às mudanças do líder, com especial olhar para a interação entre líderes, seguidores e o contexto.

Sob essa perspectiva, há um aprofundamento e estímulo, por parte de Avolio (2007), para estudos sobre a liderança para auxiliar os pesquisadores no levantamento de questões mais assertivas sobre o fenômeno, tais como: até que ponto os líderes nascem prontos ou podem ser desenvolvidos? A eficácia da liderança tem aspectos universais ou é preciso avaliar culturas específicas? Diferentes tipos de liderança, como o carismático ou o transformacional, são mais ou menos propensos a emergir em contextos estáveis ou críticos? Um estilo de liderança é mais ou menos eficaz em função das contingências? Há demandas voltadas para líderes e seguidores?

Cada uma dessas questões exige uma análise do fenômeno da liderança em si, considerando os atores e variáveis relevantes: líder, seguidores, contexto, tempo, história e como todos estes interagem uns com os outros para criar o que é finalmente rotulado como liderança, explica Avolio (2007).

Ao apontar sua abordagem de análise, Avolio (2007) reitera as considerações de Marion e Uhl-Bien (2001) sobre as tentativas de caracterizar um modelo único da liderança, criticando estudos de liderança que tratam o fenômeno de forma reducionista. Para os autores Marion e Uhl-Bien (2001), os líderes são elementos de uma rede interativa que é muito maior do que eles próprios, não sendo possível definir e enquadrar o fenômeno em um único modelo teórico de liderança.

Nessa perspectiva, Avolio (2007) defende a abordagem integrativa da visão da liderança, a fim de facilitar a compreensão e o desenvolvimento de líderes, reconhecendo a importância dos estudos já realizados. O autor iniciou os estudos para construção de sua teoria avaliando, no mesmo nível, a importância do líder e dos seguidores, incluindo, posteriormente, o contexto em que se desempenha a liderança, agregando elementos das teorias contingenciais.

Em sua construção de uma teoria integrativa, Avolio (2007) elenca elementos que considera fundamentais, caracterizando-os como:

- Elementos cognitivos: abrangem a maneira que líderes e seguidores interpretam suas relações, funções, recursos, motivação, emoções, desafios e objetivos. Cada um e cada ação ou reação é filtrada de forma racional pelos líderes e seguidores.

Depois, passa ao próximo nível em que criam consciência de seus comportamentos e reconhecem como cada um desses comportamentos é moldado pelas informações do contexto.

- Comportamento individual e de grupo: o comportamento de liderança pode ser direcionado para determinado seguidor ou pode ser dirigido para um grupo inteiro de seguidores.

- Contexto histórico: as características de um momento histórico, como uma situação de crise, por exemplo, podem fazer emergir determinado modelo de liderança; como no caso da liderança carismática que emerge em momentos de crise.

- Contexto proximal: é o ambiente do qual líderes e seguidores fazem parte, abrangendo clima organizacional, características do grupo, características das tarefas, e performance. O contexto proximal é o mais imediato em termos de tempo e de impacto sobre líderes e seguidores e seus relacionamentos. Em modelos de contingência tem sido uma característica central para explicar a eficácia da liderança.

- Contexto distal: compreende as características mais amplas do ambiente cultural, tais como: estabilidade e turbulência, natureza dos concorrentes, velocidade da empresa para acompanhar inovação.

A partir da descrição dos elementos constituintes da abordagem integrativa da liderança, Avolio (2007) articula as mesmas cinco dimensões a serem consideradas no desenvolvimento da liderança. Essas dimensões constituem-se como um modelo que orienta e pode prescrever processos de desenvolvimento de líderes.

Em relação aos **elementos cognitivos** o foco inicial do modelo está na autoconsciência do líder e do seguidor, que implica observar como eles se veem e se reconhecem como indivíduos, e como poderiam traduzir isso racionalmente em futuras possibilidades de mudanças para atingir um melhor desempenho para atuação da liderança. Este é um dos pontos fundamentais para o desenvolvimento de liderança, segundo Avolio (2007).

A dimensão **comportamento líder-seguidor** pressupõe o comportamento da liderança perante os seus seguidores. Esse comportamento precisa ter transparência, percebendo-se como os atores, líderes e seguidores, traduzem sua autoconsciência em ações.

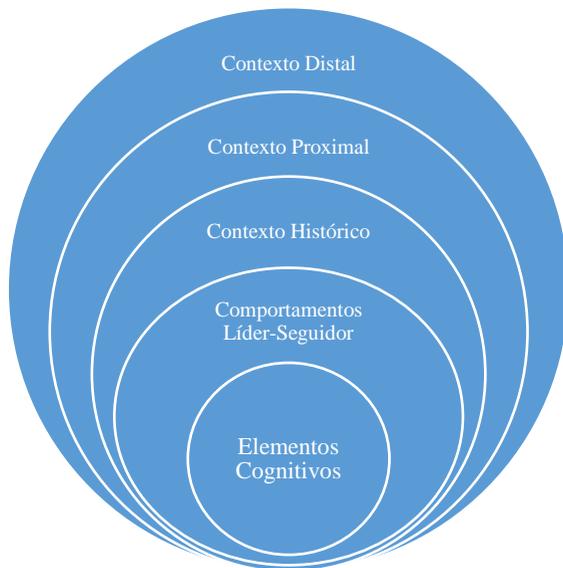
Já na dimensão **contexto histórico** o modelo enfatiza que durante a vida existem muitas situações que podem potencializar o crescimento de cada ser humano. É considerado aqui a história de vida de cada um, líder e seguidores, em atividades de autorreflexão para elevar o nível da autoconsciência já citada.

No que se refere ao **contexto proximal** o modelo destaca como a ética e cultura organizacional pode facilitar o desenvolvimento de líderes transparentes e éticos com seus liderados, e em contrapartida, liderados éticos e engajados com a organização.

O **contexto distal** não é apresentado especificamente no modelo como processo de desenvolvimento, mas eventos que estão fora da organização poderão influenciar e auxiliar no desenvolvimento da liderança, por isso é considerado.

Ao expor as cinco dimensões do desenvolvimento de liderança sob uma teoria de liderança integrativa, Avolio (2007) expõe que um modelo de comportamento exibido positivamente pelo líder irá estimular o seguidor a assumir uma maior responsabilidade com a organização. Além disso, conclui que a visão integrativa das teorias, como demonstrado na Figura 8, é uma forma mais ampla e mais completa, pois é multinível, multifatorial e interdisciplinar e reconhece que a liderança é uma função tanto do líder quanto do liderado, abrangendo ainda a complexidade do contexto.

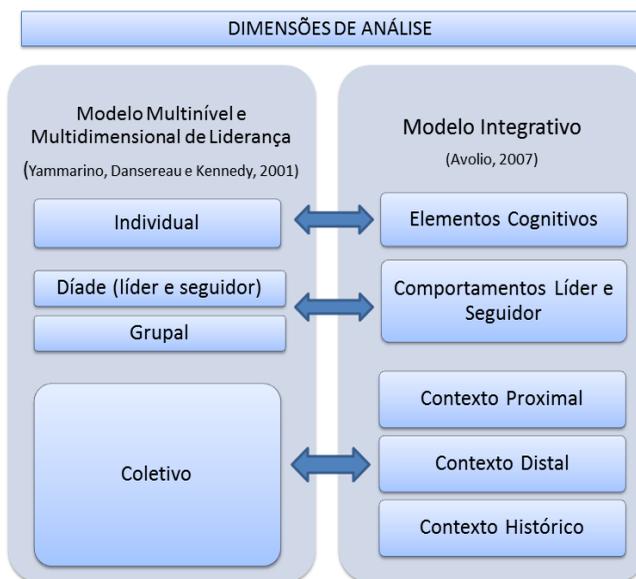
Figura 8 - Modelo Integrativo de Desenvolvimento de Liderança



Fonte: Avolio (2007)

A análise e a compreensão das perspectivas multinível e multidimensional da liderança apresentadas por Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) e Avolio (2007) permitem a identificação de elementos ou categorias semelhantes em seus modelos, as quais contribuíram para a sistematização de um quadro analítico, que orientou a presente pesquisa e será apresentado posteriormente. Na Figura 9 são indicados os aspectos semelhantes observados nos referidos estudos, sob a forma de uma aproximação entre os dois modelos.

Figura 9- Aproximações entre o Modelo Integrativo e Multinível e Multidimensional de Liderança



Fonte: Sistematização com base em Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) e Avolio (2007)

A perspectiva mais integrada e ampla das teorias de liderança apresentada pelos autores, assim como os elementos articulados ao desenvolvimento de líderes, foram adotados como abordagem teórica e analítica na elaboração do modelo de investigação da pesquisa de campo. Este modelo é explicitado na sequência e caracteriza-se por apresentar dimensões teóricas e metodológicas que orientaram o estudo, configurando-se como a descrição do primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa.

2.3 SISTEMATIZAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

Para atender ao objetivo final da pesquisa, foi elaborado um **modelo de análise** sustentado no referencial teórico e sistematizado como base conceitual e metodológica a orientar o estudo. Este modelo de análise foi estruturado por meio dos seguintes elementos: a) a definição das dimensões analíticas; b) a descrição das categorias relacionadas às dimensões analíticas e; c) um glossário sobre essas categoriais, elaborado para auxiliar na compreensão das percepções, dilemas e demais significados em torno do fenômeno da liderança e do seu desenvolvimento, expressos pelos participantes da pesquisa.

a) Dimensões analíticas da liderança:

- Dimensão individual: Fatores que explicariam as diferenças no modo de as pessoas se posicionarem perante o fenômeno da liderança. Ou seja, indicando que atributos de competências, estilo de liderança, ou outras características na esfera do indivíduo são apontados como desejados a um líder.
- Dimensão Interpessoal: diz respeito à maneira como o líder se relaciona com seus liderados, a valorização

desse indivíduo na qualidade de ser multidimensional e a visão de um líder responsável por conduzir o grupo.

- **Dimensão Organizacional:** relaciona-se aos principais desafios da organização. Como o líder deve atender às demandas relacionadas a objetivos, metas e resultados em geral, e o espaço que a organização oferece para a atuação do líder. Aqui a relação é feita com o ambiente interno da organização.
- **Dimensão Coletiva:** como os entrevistados compreendem a relação da empresa com o ambiente externo da organização (imagem da empresa, responsabilidade empresarial social) além de investigar essa correlação com o papel do líder.

b) Categorias de análise articuladas às dimensões da liderança:

Como dito, a cada dimensão estão vinculadas categorias também alinhadas à teoria revisada, sendo tais categorias expressas de acordo com os elementos específicos, segundo as fontes da literatura estudada.

Quadro 3 - Descrição das Dimensões e Categorias analisadas

DIMENSÃO INDIVIDUAL	
Categorias	Autores
Autoconhecimento, Princípios e Valores	Bergamini (2009)
Estilos de Liderança	Lewin (1939), Blake e Mounnton (1964), House, (1977), Bass (1985), Conger (1991), Nanus (1992)
Competências Individuais	Fleury e Fleury (2004), Le Boterf

	(2003) e Lévy-Leboyer (2003), Feuerschütte e Godoi (2008)
DIMENSÃO INTERPESSOAL	
Competências Interpessoais	Moscovici (2008)
Valorização do Ser Humano em suas multidimensões	Chanlat (1991)
Capacidade de Guiar o Grupo	Bass (1985), Tichy e Devanna (1990), Nanus (1992), Smircich e Morgan (1997),
DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	
Visão Sistêmica	Bertalanffy (1950), Morgan (1996)
Ambiente Interno Favorável	Fiedler (1967). Hersey e Blanchard (1986)
Competências Técnicas	Fleury e Fleury (2004)
DIMENSÃO COLETIVA	
Responsabilidade Social Empresarial	Instituto Ethos
Imagem da Empresa	Machado (2003)

Fonte: Literatura pesquisada.

c) Glossário das categorias investigadas na pesquisa

Para melhor compreensão do conceito de cada categoria foi elaborado um glossário com suas respectivas definições. Por esse meio, a categorização se apresentou bem alinhada aos conceitos teóricos, buscando evidências nos dados para validar os estudos feitos na teoria.

Quadro 4 - Glossário - Categorias de Análise

Glossário Categorias de Análise	
Autoconhecimento, Princípios e Valores	Ter conhecimento sobre si, seus valores, princípios, e estar em harmonia com eles para estabelecer a autoaceitação e compreender

	<p>melhor suas escolhas e caminhos no próprio estilo pessoal. O equilíbrio eu-eu, proporciona o equilíbrio eu-outro. (BERGAMINI, 2008).</p>
Estilos de Liderança	<p>O que diferencia os estilos de comportamentos são as crenças que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder ou autoridade e da natureza humana. Os estilos podem variar entre democrático até autocrático, baseados no contínuo de Blake e Mouton (1964).</p>
Competências Individuais	<p>“Competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.” Ressalta que “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou <i>know how</i> específico.” FLEURY e FLEURY (2001, p. 187). Indicam aspectos intrínsecos, atributos da personalidade, o “saber ser”, o qual se refere Le Boterf (2003).</p>
Competência Interpessoal	<p>“É a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação.” (MOSCOVICI, 2008, p. 72).</p>
Valorização do Ser Humano em sua multidimensionalidade	<p>A importância dada ao ser humano com ser multidimensional, bio-psico-social, contemplando todas as esferas da vida, valorizando sua história, vivência, experiências (CHANLAT, 1991).</p>
Capacidade de guiar o grupo	<p>O papel do líder como influenciador do grupo para atingir resultados esperados. Visão baseada no mito do líder-herói. (SMIRCICH; MORGAN, 1997).</p>

Visão sistêmica	A visão sistêmica tem o olhar para todo o contexto interno e externo, compreendendo a influência das inter-relações. Cada indivíduo (que é um sistema) faz parte de um departamento ou setor que, por sua vez, faz parte de outro sistema maior e assim por diante (MORGAN, 1996).
Competência técnica	A competência técnica está relacionada aos conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado, segundo Zarifian(2003 apud FLEURY e FLEURY (2001).
Responsabilidade Social Empresarial	É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (Instituto Ethos, 2016).
Imagem da Empresa	Papel do líder para promoção de uma imagem positiva perante empregados, comunidade, clientes, fornecedores, governo. A imagem está associada a uma visão externa da organização. (MACHADO, 2003).

Fonte: Literatura pesquisada.

A elaboração do modelo analítico, com as dimensões, categorias e respectivas definições, constituíram etapa fundamental para a aproximação ao campo de estudo, especialmente, para a abordagem aos sujeitos envolvidos nas entrevistas. Em razão disso é que se definiu como um dos objetivos específicos, fundamental para seu desenvolvimento. Entendeu-se que, para responder aos propósitos da pesquisa, na perspectiva final de apresentar uma proposta de diretrizes para

o desenvolvimento de lideranças em organizações da cidade de Brusque (SC), seria necessário alinhar os fundamentos teóricos adotados na pesquisa à elaboração dos procedimentos metodológicos, dentre os quais o instrumento de coleta e o arcabouço de análise de dados. Nesse sentido, as dimensões e categorias mediaram a “aproximação da teoria ao fato” (GOODE; HATT, 1979), ou seja, as escolhas teóricas em torno do fenômeno da liderança orientaram as perguntas elaboradas para buscar conhecer dilemas e percepções, assim como as práticas em torno do fenômeno da liderança e seus processos de desenvolvimento nas organizações pesquisadas. Todo esse conjunto de procedimentos teóricos e empíricos auxiliou na formulação de diretrizes para Desenvolvimento de Lideranças, adequadas ao contexto pesquisado, a cidade de Brusque.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Os estudos contemporâneos da Liderança indicam não ser possível ter uma compreensão a respeito do assunto isolando-o do ambiente social, pois não é um fenômeno em si mesmo (BERGAMINI, 2009). A autora considera que o tema é abrangente e raramente é examinado por completo, apesar de o grande número de publicações.

Bryman (1997), por sua vez, discorre que os atuais estudos de liderança requerem um entendimento mais profundo das situações que envolvem o líder. Assim, orienta estratégias metodológicas que envolvam observação, entrevistas, exame minuciosos de documentos; procedimentos e recursos associados à pesquisa qualitativa. (BRYMAN, 1997).

O autor destaca que a pesquisa qualitativa agrega ao estudo da liderança uma abordagem sobre o fenômeno e, desse modo, a própria concepção de liderança é problematizada ao resgatar significados diferentes sobre o tema, além de considerar o contexto.

Apresentadas, portanto, a complexidade e as características do fenômeno em estudo, esta pesquisa foi conduzida sob a orientação da abordagem qualitativa (MINAYO, 2009; HAGUETTE, 2010). Segundo Minayo (2009), qualquer pesquisa social que pretenda um aprofundamento maior da realidade não pode ficar restrita ao referencial apenas quantitativo. Com o método qualitativo é possível uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais, apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social, além da possibilidade de assimilar fenômenos complexos e únicos (HAGUETTE, 2010), como é o caso do fenômeno da liderança. A autora esclarece também que os métodos qualitativos de pesquisa permitem

ênfatizar as especificidades de um fenômeno, observando sua origem e razão de ser.

Por sua vez, Minayo (2009) aponta que a pesquisa qualitativa responde a questões singulares, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, com significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. Assim, ao pesquisar um fenômeno que se sustenta em interações, como é liderança, buscou-se compreender uma parte da realidade social, como pensam os atores envolvidos e como partilham dos pensamentos a respeito da liderança.

Esta pesquisa se caracterizou, ainda, como descritiva, visto que abordou a temática do desenvolvimento da liderança com base em expectativas e percepções com os envolvidos no estudo, com vistas à elaboração e desenvolvimento de propostas que possam modificar conceitos e ideias, proporcionando uma nova visão a respeito do fenômeno.

Como procedimentos de pesquisa, inicialmente foi realizado estudo bibliográfico acerca do fenômeno da liderança, abrangendo abordagens teóricas clássicas e contemporâneas e as articulações dos conceitos das respectivas teorias para o desenvolvimento de líderes. Fez-se um recorte delimitando as teorias da liderança centradas na figura do líder, tendo em vista o pressuposto de que, para a compreensão do tema desenvolvimento da liderança, seria necessário investigar quais conceitos e categorias circundavam o papel do líder.

Somente após o estudo teórico foi possível definir as dimensões para investigação na pesquisa de campo. Esta, por sua vez, foi realizada por meio da descrição das percepções de dirigentes de empresas e profissionais atuantes em gestão de pessoas, visando conhecer seus dilemas, valores em relação às perspectivas de desenvolvimento de líderes nos tempos atuais.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A cidade de Brusque (SC), definida como contexto estudado, tem população 105 mil e 503 habitantes, segundo último Censo em 2010. Seu PIB representava, em 2012, o 10º lugar no *ranking* estadual, segundo dados da DATASUS (Departamento de Informática do SUS). Os dados do Sebrae (2013) indicam que na avaliação dos setores produtivos de Brusque, o setor de serviços contribuiu com 42%, a indústria contribuiu com 41%, e os impostos contribuíram com 10%.

No ano de 2011, Brusque atingiu a marca de 7.540 empresas formais, e os empregos gerados chegaram a 41 mil e 431 empregos. Desse universo, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99,0% do número de empresas no município e 59,9% dos empregos formais. Vale destacar que, seguindo a tendência do cenário brasileiro, muitas dessas empresas trabalham de maneira informal, com gestão familiar, sem preocupação com desenvolvimento de pessoas. (COSTA e ROCHA, 2009).

Embora, quantitativamente, as micro e pequenas empresas são as mais numerosas em Brusque, as empresas médias e grandes, do setores têxteis e metal-mecânico, representam as empresas mais antigas e tradicionais da cidade, que vivenciaram as mudanças da administração, bem como das abordagens de liderança. Ainda, destacam-se na cidade pelas certificações ISO 9000 e 14000, que contempla diretrizes para desenvolvimento de pessoas, ou em premiações, de nível estadual, que avaliam ambientes e práticas de gestão de pessoas.

As empresas líderes conseguem exportar, investir em modernização dos parques fabris e tecnologia, ao passo que nas empresas pequenas, a maioria de suas plantas está defasada, com controle familiar, e trabalhando com algum tipo de

informalidade, explica Rangel (2008 apud COSTA e ROCHA (2009).

Dessa forma, para definir as organizações que seriam investigadas nesta pesquisa, a fim de indicar a representatividade do contexto de estudo em relação ao fenômeno investigado, foram estabelecidos três critérios de escolha: a) empresas do setor industrial; b) empresas com certificação ou premiação relacionadas ao desenvolvimento de pessoas e; c) empresas com práticas internas de gestão voltadas ao desenvolvimento de pessoas.

A partir desses critérios, foram convidadas oito empresas para realizar a pesquisa; e representantes de quatro delas manifestaram a disponibilidade de participar.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Todas as empresas indicadas como integrantes do estudo possuem parque fabril da cidade de Brusque (SC) e já atuam no mercado, no mínimo, há 30 anos. São empresas dos setores têxtil e metal-mecânico, possuindo entre 100 e 900 funcionários, o que as classifica como sendo empresas médias e grandes, conforme a classificação do SEBRAE; dentre as selecionadas, três são consideradas de grande porte e uma de médio porte. Contam com áreas de recursos humanos estruturadas, com processos de Desenvolvimento Humano. Seus representantes nesta pesquisa consistiram de dirigentes e gestores de áreas de Recursos Humanos (RH), definidos respectivamente aos critérios de escolha das empresas, tal como explicado anteriormente. Assim, foram abordados como participantes do estudo quatro ocupantes de cargos estratégicos das organizações (Presidente, Superintendente ou Diretor) e outras quatro pessoas atuantes em área de Recursos Humanos.

Em relação ao perfil dos participantes da pesquisa – dirigentes empresariais –, os quatro entrevistados ocupam a

posição de liderança há, no mínimo, 10 anos, fator que serviu de referência para indicar a consistência nos dados coletados. A experiência dos sujeitos, que em sua trajetória profissional vivenciaram programas de desenvolvimento de líderes desde a década de 80, sob princípios alinhados às abordagens comportamentais, situacional e da Nova Liderança, foi fator significativo no conteúdo das respostas. Foi possível, dessa forma, ao relatarem sua história profissional, destacarem as mudanças de contexto organizacional e as novas demandas exigidas do líder, questões estas que serão apresentadas em detalhamento na análise dos dados das entrevistas.

A formação dos dirigentes entrevistados é diversificada: Pedagogia, Mecânica, Ciências Contábeis, sendo uma pessoa graduada em Administração. Entretanto, todos possuem, além da formação acadêmica, pós-graduação ou MBA em áreas de Gestão. Dois dos dirigentes entrevistados já trabalharam em outras empresas, ocupando cargos de liderança, e outros dois tinham experiência profissional somente na empresa em que estão atualmente, porém com vivências em vários setores.

Quanto aos participantes vindos das áreas de Recursos Humanos das empresas abordadas, optou-se por entrevistar analistas ou gestores que atuam na área de desenvolvimento de lideranças. Foram entrevistados dois homens e duas mulheres, com graduação na área Têxtil, Administração e Psicologia. Dois deles possuem pós-graduação e/ou MBA na área de Gestão de Pessoas. Dos quatro entrevistados da área de RH, três já possuíam experiência profissional em outras empresas e somente um permanece com seu vínculo profissional na mesma empresa desde o início de sua carreira.

3.4 COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Para coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada, orientada por um roteiro elaborado segundo as

dimensões de análise apontadas no modelo de investigação. Esse tipo de entrevista permitiu explorar as motivações, demandas, dilemas e posicionamentos dos atores envolvidos e, ainda, atribuir espaço ao entrevistado para discorrer sobre o tema da questão sem se prender a pergunta (MINAYO, 2009).

Depois de definir as empresas a participarem da pesquisa fez-se contato da pesquisadora com as áreas de Recursos Humanos. A experiência profissional da pesquisadora em empresas de Brusque e região, e o fato de ela integrar a diretoria da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) de Brusque foi um elemento facilitador para inserção no contexto da pesquisa, proporcionando o acesso mais efetivo às empresas brusquenses e aos sujeitos que participaram das entrevistas.

Apesar de esse fator, algumas empresas declinaram em participar, alegando: ter sido um ano difícil no cenário político-econômico, e como consequência, falta de investimento em programas de desenvolvimento nos últimos dois anos, ou ainda pelo fato de a diretoria não ter tempo disponível para participação na entrevista, dentre outros.

O roteiro de entrevista foi organizado em três seções (Apêndice 1). A primeira seção correspondeu a duas questões abertas com o objetivo de integração da pesquisadora com o entrevistado; na segunda foram elaboradas oito questões dirigidas, embasadas na necessidade de se investigar os principais dilemas, demandas e posicionamento dos dirigentes sobre o desenvolvimento de lideranças; e na última seção foi dada a palavra aberta para eventual acréscimo e contribuição do entrevistado. Vale lembrar que se buscou a percepção dos entrevistados quanto ao fenômeno da liderança tendo como base os preceitos teóricos e orientações das categorias de análise da pesquisa.

Apesar de estar em local preservado de ruídos, nas entrevistas com os dirigentes ocorreram eventuais interrupções, mas os entrevistados responderam a todas as questões. Com

exceção de um entrevistado, que se atrasara em uma reunião, todos os outros se apresentaram disponíveis no horário marcado para a entrevista.

Para as entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos foram realizadas mudanças no roteiro de entrevista (Apêndice 2), enfatizando-se as práticas de desenvolvimento realizadas para as lideranças, abrangendo-se duas seções e seis questões: a primeira seção com perguntas para investigar a concepção de liderança, facilidades, demandas e desafios da organização e, principalmente, as práticas que desenvolvem nos programas de lideranças; e a segunda seção com a palavra aberta para contribuições e percepções gerais.

O fato de as entrevistas terem sido agendadas com os profissionais de RH, de certa forma, criou uma integração maior da pesquisadora com eles, facilitando a etapa de “quebra-gelo” do início da conversa. Nesses casos, não houve interrupção das entrevistas e nem atrasos; e a conversa também ocorreu em local preservado de ruídos.

A fim de sistematizar as informações e relatos obtidos nas entrevistas, buscou-se gravá-las e, posteriormente, transcrevê-las integralmente em processador de textos (*Word*®). Vale mencionar que a gravação foi comunicada previamente aos participantes, bem como a informação de que seria preservada a identificação da empresa e dos entrevistados. O anonimato, inclusive, foi uma das argumentações utilizadas pela pesquisadora ao convidar a empresa para participar da pesquisa, bem como a relevância do tema liderança e dos resultados que poderiam ser obtidos com a pesquisa. Nesse sentido, pôde-se perceber abertura, interesse e expectativas dos sujeitos-chave da pesquisa, sobretudo, pelo tema liderança e do objetivo que o trabalho se propõe a atender.

Na etapa da Análise dos Resultados, os entrevistados e as empresas serão caracterizados por *Empresa 01, Dirigente*

01, RH 01, seguindo essa sequência, com o objetivo de resguardar a identidade dos sujeitos entrevistados.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa foi orientada pelo modelo analítico elaborado e apresentado como objetivo específico deste trabalho (tópico 2.3), o qual permitiu organizar o material empírico obtido nas entrevistas tendo como base as definições teóricas que sustentaram a dissertação. Nesse sentido, foram definidas as categorias analíticas de desenvolvimento de liderança a partir dos modelos de Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) e de Avolio (2007). O modelo analítico abrangeu dimensões e categorias que foram explicitadas conceitualmente para orientar a identificação e a análise dos dados das entrevistas.

Os relatos dos entrevistados foram, portanto, submetidos à análise orientada pelas definições das categorias e dimensões prescritas no modelo analítico. Posteriormente, foram analisados de forma descritiva, correspondente aos objetivos previamente estabelecidos. Após essa etapa, as entrevistas foram submetidas à análise em várias fases, com a organização e cruzamento de dados, utilizando-se o auxílio de ferramentas e técnicas diversificadas. Previamente à análise, as entrevistas transcritas foram organizadas segundo as quatro dimensões analíticas propostas com base na literatura: individual, interpessoal, organizacional e coletiva.

Primeiramente fez-se a análise descritiva das entrevistas para, ao final, compreender de que forma é possível promover um melhor alinhamento entre percepções e dilemas de dirigentes organizacionais e as características da liderança desejada.

A organização dos dados das entrevistas, em sua fase preliminar, foi realizada no programa estatístico de análise de dados qualitativo e quantitativo de livre acesso denominado “R”

(*R Core Team*, 2014). Este programa serviu para sistematizar os dados e ao final apresentar uma imagem que representasse as frequências das palavras mais citadas nas entrevistas.

Foi utilizado o pacote de análise de dados qualitativos denominado “*tm*” (FEINERER; HORNICK, 2015; FEINERER et al., 2008), para realizar a mineração de dados, explorando a frequência de ocorrência das palavras e o grau de associação entre as mesmas, em uma dada entrevista. Neste caso, foi analisada a frequência de ocorrência das palavras e a associação entre elas, sistematicamente, em cada dimensão e em cada grupo de entrevistados.

Em conjunto, foi realizado o refinamento do conjunto de palavras. Foram extraídos artigos, pronomes, preposições e outras palavras de ligação, utilizando-se o pacote *SnowBallC* (BOUCHET-VALAT, 2014), que não interferiam nos conceitos/representações apresentados pelos entrevistados.

A representação gráfica das palavras mais frequentes e maior associação foi realizada utilizando-se o pacote *Wordcloud* (FELLOWS, 2014). Nessa representação, as palavras mais frequentes aparecem na porção central do gráfico, com tamanho de letra maior e uma figura que apresenta uma nuvem de palavras. Ainda, as palavras que apresentaram maior associação estão dispostas mais próximas entre si. A associação entre as palavras é medida pela frequência como estas ocorrem juntas, em uma mesma resposta e em uma dada pergunta.

Para responder ao objetivo final, então, de sistematizar diretrizes sobre desenvolvimento de lideranças, refletiu-se sobre os achados empíricos à luz dos conceitos estudados, e também se considerando as práticas de desenvolvimento de lideranças já existentes nas organizações pesquisadas. Nesse sentido, procedeu-se uma forma de triangulação dos dados, o que tornou possível a geração de diretrizes para o

desenvolvimento de lideranças no contexto de organizações da cidade de Brusque.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns fatores considerados limitadores para conclusão desta pesquisa se apresentaram no decorrer do estudo.

A opção por uma pesquisa qualitativa, embora seja recomendada ao se estudar um fenômeno social como a liderança, apresenta um grau de interpretação e subjetividade na análise dos resultados, sendo necessário cuidado e atenção do pesquisador. Procurou-se manter esse cuidado em todas as análises, porém, como esclarecem Campos e Costa (2007, p. 47), “a pesquisa reflexiva convida o pesquisador a reconhecer que o trabalho de pesquisa, como qualquer outro, constrói aquele que labora: ser e fazer não se separam.” Nessa perspectiva, considerar a experiência da pesquisadora, as suas relações sociais com alguns entrevistados, a interpretação das teorias, e compreender que não há conclusão absoluta da pesquisa iniciada, podem ser elementos que enriquecem a pesquisa, mas que mostram ser resultado de um processo subjetivo e em construção.

Por outro lado, considera-se o número de empresas participantes da pesquisa como um fator limitador e que relativiza os seus resultados, apesar de se considerar a representatividade das mesmas dentro do contexto de Brusque. As empresas participantes da pesquisa têm em sua maioria, mulheres na direção, e as percepções coletadas são de dirigentes mulheres. A questão gênero da liderança não é explorada neste estudo, porém é necessário reconhecer e assumir este elemento.

Por fim, outro ponto considerado limitador para o estudo foi a configuração das fontes e a triangulação dos dados da pesquisa: para este estudo, a pesquisadora recorreu à revisão teórica, à percepção dos dirigentes e dos profissionais de

recursos humanos e às práticas de desenvolvimento de liderança desenvolvidas nas empresas. Ressalta-se, entretanto, que ao considerar o fenômeno da liderança sob uma abordagem multidimensional, seria necessário investigar os demais atores envolvidos no processo, quais sejam: os liderados e os próprios líderes das organizações. As visões que faltaram ser analisadas nesta pesquisa certamente iriam complementar e enriquecer as propostas apresentadas, embora um olhar integrado para todos os atores tenha sido contemplado na elaboração das mesmas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico da dissertação serão apresentados os resultados do estudo sob a orientação dos objetivos da pesquisa, cujo propósito foi propor diretrizes para o desenvolvimento de lideranças em organizações de médio e grande porte do setor industrial da cidade de Brusque (SC). Para tanto, buscou-se sistematizar a apresentação dos resultados seguindo os objetivos específicos elaborados, a partir da análise da percepção de dirigentes, com base nas dimensões e categorias preestabelecidas no modelo elaborado a partir da literatura; e da percepção de descrição dos profissionais atuantes na área de recursos humanos das empresas pesquisadas, em relação aos processos de desenvolvimento de liderança.

O processo de análise dos dados e informações das entrevistas permitiu uma aproximação ainda maior ao contexto e ao tema de estudo, provocando muitas reflexões e indagações às quais se tentou apresentar algumas respostas ou caminhos para uma compreensão maior do fenômeno da liderança.

Por fim, destaca-se que o processo de análise dos resultados, sob a orientação do modelo analítico proposto, e a reflexão quanto às diferentes abordagens de liderança diante das características da realidade organizacional nos dias de hoje, altamente complexa e dinâmica, auxiliaram fortemente na reflexão sobre como as empresas pesquisadas podem fomentar e estimular o surgimento de líderes, que efetivamente atendam às demandas e reduzam os problemas organizacionais encontrados na gestão.

A seguir, serão apresentados aspectos introdutórios gerais sobre a análise para, posteriormente, entrar no detalhamento de cada dimensão e categoria, explicitando trechos das entrevistas.

4.1 RELATOS DOS DIRIGENTES E DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

4.1.1 Aspectos Introdutórios

Na primeira etapa de análise dos resultados, em que se buscou verificar no discurso dos dirigentes aspectos relacionados às suas percepções, dilemas e perspectivas sobre o fenômeno, observou-se que apenas um dos entrevistados expressou elementos que abordam as quatro dimensões que envolvem a liderança, conforme apontado modelo analítico. Há um destaque para aspectos relativos à dimensão individual e interpessoal, na qual se evidenciam aspectos pessoais e as relações do líder com os seus seguidores; e a dimensão menos evidenciada nos discursos dos dirigentes foi a coletiva, que associa o papel do líder ao contexto externo da organização. Essa primeira constatação parece demonstrar que os dirigentes reconhecem a liderança como um processo mais interno da organização e associado à ação de um indivíduo – o líder – perante os grupos com os quais interage.

Quanto às categorias norteadoras da análise, os dados mostraram que as percepções e o entendimento dos dirigentes acerca da liderança em suas organizações focalizam, principalmente, elementos articulados aos *estilos de liderança*, às *competências individuais do líder*, à *capacidade de guiar o grupo* e às *competências técnicas* – reiterando o foco das dimensões individual e interpessoal em torno do fenômeno da liderança no contexto estudado.

Ao reconhecer as categorias mencionadas, permite-se inferir sobre a predominância da visão de que o líder tem o papel de articulador de processos de interação grupal na direção dos resultados organizacionais, para o que precisa apresentar competências individuais e técnicas; isto é, influenciar e orientar o grupo para desenvolver os objetivos, sabendo como conduzir na direção ao negócio da empresa.

Outra questão a apontar nesta introdução à análise dos dados da pesquisa, especificamente em relação às entrevistas com os dirigentes das empresas, é a aproximação às perspectivas teóricas de liderança observadas nos seus relatos.

Dentre as teorias revisadas neste estudo, as características da Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard (1986) são as que mais foram expressas no conteúdo das entrevistas dos dirigentes que participaram da pesquisa, em termos de sua visão quanto ao processo de liderança. Os referidos autores defendem que o líder precisa conhecer sua equipe para que possa definir de que forma ela irá se comportar, desenvolvendo, assim, percepção e sensibilidade para mudar sua conduta como líder e atuar de acordo com as situações exigidas; independente da situação e grau de maturidade da equipe, o líder precisará ter como foco os objetivos e os resultados esperados pela organização.

Vale ressaltar, a despeito da constatação teórica feita (predominância da visão articulada à Liderança Situacional), que os relatos dos dirigentes mostram também elementos relacionados a pressupostos da Nova Liderança, em que se aborda a importância das pessoas, revelando abordagens mais contemporâneas e humanistas. Na Nova Liderança os resultados objetivos para as empresas não são desprezados, mas se valoriza a atuação de um líder que consegue estar próximo das pessoas, potencializando suas qualidades e entendendo suas diferenças.

De forma a apresentar detalhadamente os resultados da pesquisa com os dirigentes e profissionais de recursos humanos, na sequência buscou-se demonstrar, com base na orientação do modelo de análise da pesquisa, as evidências empíricas obtidas nas entrevistas em que os indivíduos puderam manifestar sua visão sobre o fenômeno da liderança a partir da experiência em suas organizações. Assim sendo, os dados são expressos segundo as dimensões identificadas nos

relatos, apresentando-se as observações, inferências e análises da pesquisadora quanto às percepções dos dirigentes sobre o objeto de estudo, conforme previsto nos objetivos da pesquisa.

Para ilustrar a percepção dos dirigentes e profissionais de recursos humanos acerca da liderança, como fenômeno ou processo necessário ao contexto e funcionamento de suas organizações, foi elaborada a representação gráfica das palavras mencionadas por eles com maior frequência e intensidade (*nuvem de palavras*), tal como explicado nos procedimentos metodológicos. Esse recurso permite a reflexão quanto às percepções dos entrevistados, à medida que se visualizam relações entre as palavras e aproximações de ideias.

Desse modo, tal recurso foi utilizado, para apresentar as expressões relativas às dimensões da liderança para, em sequência, serem descritas a análise relacionada às categorias analíticas focalizadas na pesquisa.

4.1.2 Expressões relacionadas à dimensão individual da liderança

De acordo com as definições teóricas orientadoras desta análise, a dimensão individual diz respeito aos aspectos que explicam as diferenças no modo de as pessoas se posicionarem perante o fenômeno da liderança e no seu entendimento do que é ser um líder na contemporaneidade. A dimensão individual da liderança indica atributos e competências específicas, estilos de liderança ou outras características na esfera do indivíduo apontadas como desejadas ou necessárias para o exercício de liderar.

Conforme os relatos dos dirigentes entrevistados foi possível observar o reconhecimento em relação às pessoas. Para eles, as pessoas são fontes preciosas para o crescimento e a evolução da empresa, e o líder precisa estar atento a isso para potencializar resultados, como será apresentado em detalhes na análise desta categoria.

Figura 10 - Dimensão Individual – Relato Dirigentes



Fonte: Dados primários

A partir da análise das entrevistas dos dirigentes, observou-se, na Figura 10, da dimensão individual, que a palavra ‘pessoas’ foi a mais citada e relacionada às palavras ‘ser, líder, gente, liderança’. Do mesmo modo, verificou-se a associação entre as palavras ‘pessoa, estilo, empresa e competência’, indo ao encontro das categorias de análise vinculadas à referida dimensão, porém abrangendo a relação do líder com a empresa. Ou seja, parece ser possível indicar nesse aspecto, que os dirigentes consideram elementos individuais ao falar em liderança, em líder, porém não deixam de associar relação dele com a empresa.

Os discursos dos dirigentes apontaram competências desejáveis ao líder, seja como características individuais, seja relativa ao modo de gerir a empresa. Dentre as características desejáveis, espera-se que o líder aprenda a se adaptar de acordo com as exigências das situações, destacando competências

como adaptabilidade, adequando sua ação às situações (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Nesse sentido, os entrevistados alertaram que, em sua visão, o líder precisa saber estabelecer relações pessoais necessárias ao bom ambiente de trabalho, porém sem deixar de focar nos resultados a serem alcançados. Essas considerações parecem mostrar que o líder desejado pelos dirigentes pode articular características de estilos de liderança distintos (BLAKE E MOUTON, 1964).

Ao se considerar aspectos individuais do líder, foi possível identificar as categorias analíticas da dimensão individual expressas pelos dirigentes entrevistados. Na categoria **Autoconhecimento, Princípios e Valores**, por exemplo, um dirigente destacou a importância de o líder construir valores e demonstrar princípios que sirvam de referência aos seguidores, como mostra o depoimento a seguir:

Eu acho que a primeira coisa é o exemplo. A gente vê muita coisa a respeito da liderança, mas não se tem o exemplo. Se você dá um curso para teus colaboradores, e o líder é o primeiro a sair da sala porque acha que não precisa, ele está dando um mau exemplo. Acho que toda a diferença se dá pelo exemplo. (Entrevistado 04).

A concepção de um líder que inspira e compartilha seus valores pode ser reconhecida na liderança carismática (CONGER, 1991). Nessa perspectiva, os princípios e valores precisam estar alinhados aos da organização, para que sejam disseminados também pelas equipes de trabalho.

Tem coisas que a gente nasce sabendo e outras a gente aprende. Princípios e valores são básicos para mim. E eu acho que hoje o mais importante para te dar um norte são teus princípios e valores e isso eu trabalho com a minha equipe de líderes o tempo todo. Se tens

isso muito claro, sabes qual o caminho a seguir. (Entrevistado 01).

A relevância do **Autoconhecimento, princípios e valores**, apontada pelo Entrevistado 01, é fundamentada em Bergamini (2009), ao afirmar que o autoconhecimento é considerado critério substancial para que o líder seja reconhecido pelo grupo. A autora afirma que o líder poderá compreender melhor o outro ao compreender a si mesmo, primeiramente. Como afirmam Kouzes e Posner (1991 apud BERGAMINI, 2009), o líder necessita ter claro quais são seus princípios e valores para então definir os caminhos que irá trilhar em sua vida. Ao compreender mais de si poderá compreender também como lida com as situações, com os problemas vivenciados e como suas escolhas impactam e influenciam no grupo.

Em relação à primeira categoria da dimensão individual da liderança, portanto, foi possível observar nas falas dos entrevistados a necessidade de haver alinhamento entre princípios e valores do líder com os da organização, a fim de que eles sejam disseminados aos demais níveis hierárquicos da empresa. Espera-se do líder que esse alinhamento seja feito de forma consciente e deliberada (BERGAMINI, 2009).

Já em relação à categoria **Estilos de liderança**, que orienta a análise e permite identificar o modo ou forma de atuação do líder em relação ao grupo sob sua orientação, os quatro entrevistados enfatizaram a importância de ele voltar-se às relações, saber lidar com sua equipe, a fim de atingir melhores resultados.

Esse entendimento parece indicar que o estilo de liderança mais adequado, na visão dos dirigentes não aponta a dicotomia autocrático ou democrático definida no modelo de Lewin (1939). A percepção dos entrevistados demonstra a necessidade de o líder expressar um estilo de liderança voltado

às relações sociais e articulado à produção de resultados organizacionais, como expresso no modelo do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1964). Essa constatação é reforçada pelo fato de que todos os dirigentes evidenciaram que os resultados são fundamentais; mas que eles são alcançados por meio das pessoas, como se ilustra nos seguintes depoimentos:

Pra mim não tem como dizer que o líder é eficaz se eu desvincular isso de resultados. Tem que dar resultado. Não é resultado de qualquer jeito. É resultado dentro daquilo que é valor para a empresa e que é valor para mim. E como ele traz esse resultado é fundamental. Não adianta eu dizer para ele: me traz 2% de não qualidade e ele vai esmagar uma meia dúzia para conseguir. Não é esse o objetivo. Então ele tem que entender quais resultados e como conseguir isso.(Entrevistado 02).

Até então os líderes eram basicamente pessoas experientes que eram nomeadas. Nota-se que eram pessoas que eram promovidas pela experiência adquirida em determinado processo. Mas não necessariamente pela condução na gestão de pessoas. Daí tivemos enormes problemas, era uma cultura do que a gente chama de comando, controle. A partir da identificação desse gap nós começamos a trabalhar um pouquinho mais o conhecimento sobre gestão de pessoas.” (Entrevistado 03).

A aproximação a abordagens mais humanistas nos depoimentos sobre a liderança foi um aspecto presente nas entrevistas com os dirigentes. Esse fato indica um olhar às tendências do mercado de trabalho, em que as pessoas buscam ambientes que as reconheçam e as valorizem.

A expressão de **Competências individuais**, terceira categoria de análise relacionada à dimensão individual da liderança, foi expressa em vários momentos das entrevistas

com os dirigentes que participaram da pesquisa. Os entrevistados, ao apontarem as competências de um líder, de modo geral valorizaram e associaram a sua eficácia nos seus diferentes contextos organizacionais, o que permitiu expressarem prioridades, demandas e até a realidade que têm hoje em seu quadro de lideranças.

Apesar de serem empresas de setores diferentes, com realidades e práticas distintas, houve semelhança nas falas, com exceção do Entrevistado 03, que falou pouco de competências individuais, e a maioria de suas referências estava nas dimensões interpessoal, organizacional e coletiva.

O entendimento da competência articulada a um contexto é mostrado na afirmação do Entrevistado 02:

Tem que ter muitas outras coisas para exercer uma liderança de verdade. E são cenários completamente diferentes, a própria maturidade da gente, e aquela liderança que a gente vive na família, e com as coisas que a gente tem que encarar na vida, também nos dão competências como líder que vão aprimorando o trabalho na empresa.

Essa visão parece ir ao encontro da definição adotada neste trabalho; e pode ilustrar a análise de Feuerschütte e Godoi (2008, p.44), à luz de Le Boterf (2003) e Lévy-Leboyer (2003), de que “as experiências ocupam um lugar de destaque na discussão sobre a formação e o desenvolvimento da competência: não somente as experiências passadas, mas, sobretudo, as experiências refletidas e as conclusões que delas são tiradas.” Ou seja, o aprendizado obtido com as experiências da vida ajuda no fortalecimento e desenvolvimento de competências.

Em relação à indicação de **Competências individuais** relevantes a um líder, segundo os entrevistados, foi criado o

Quadro 5, no qual elas são apresentadas e ilustradas por depoimentos.

Quadro 5 - Competências necessárias ao líder

Competências (atributos individuais)	Depoimentos dos Dirigentes
Comprometimento Afetivo	A pessoa tem que ter muita paixão, eu diria, porque é muito problema. A gente começa o dia tendo que resolver coisas. Então melhor começar assim, com bom humor. (Entrevistado 01)
Iniciativa	Ele sabe também buscar solução. Não tem dia, não tem hora, não tem tempo ruim. Ele reúne quem tem que reunir. Fala com quem tem que falar. Ele venceu tantos medos que ele tinha... Poderia citar vários, mas ele me chama a atenção pelas conquistas dele e as conquistas para a empresa. (Entrevistado 02)
Coragem	Então a gente precisa de um perfil corajoso, que queira sair da casinha. (Entrevistado 01)
Autenticidade e Humildade	Então ele precisa ser ágil, ele precisa ser simples nas decisões, porque é o nosso jeito, e para ser ágil tem que ser simples. Não é simplório, nem simplista. Simples. Pegou, fez, vai lá e tal. Precisa acreditar que o que valeu para ontem, não vale hoje. E não vale mesmo. Porque a empresa se transforma todos os dias. E para a empresa se transformar e mudar nós temos que ter isso na nossa cabeça primeiro. (Entrevistado 02)

Disposição para aprender	<p>Então para a parte de supervisão, eu tenho que ter um líder com uma supervisão, aberto, mas focado no meu negócio. (Entrevistado 01)</p> <p>Cabeça aberta. É muito fácil. Querer aprender sempre, caminhar junto. (Entrevistado 01)</p> <p>A capacidade que ele tem de absorver o que se espera dele. A capacidade que ele tem de transformar isso em ação. (Entrevistado 02)</p>
Adaptabilidade	<p>O líder (ideal) é o que tem um excelente coeficiente de viração. Ele sabe se virar. Tipo, hoje você está aqui e eu preciso que você vá para aquela área, e vais ter que pensar lá. Então, tem que saber se virar, entender que a empresa é um sistema e ajudar esse sistema de verdade, sem deixar de acreditar que as pessoas vão fazer a diferença. (Entrevistado 02)</p> <p>Às vezes chega uma pessoa com perfil formado, de uma multinacional, ou de uma empresa mais fechada, mas quando ele vem trabalhar aqui, ou ele se adapta ou sai. (Entrevistado 04)</p>

Fonte: Dirigentes entrevistados.

Todas as competências: comprometimento afetivo, iniciativa, coragem, autenticidade e humildade, disposição para aprender e adaptabilidade, foram consideradas no nível individual, pois são questões que instigam a capacidade que o ser humano tem de reagir a determinadas situações, com autonomia e independência. Indicam aspectos intrínsecos ao ser, atributos da personalidade inerentes ao indivíduo, e ao “saber ser” (LE BOTERF, 2003). Como explica Avolio (2007), o foco inicial está na autoconsciência do líder, que implica como eles se veem e se reconhecem como indivíduos, e como poderiam traduzir isso racionalmente em futuras possibilidades

de mudanças para atingir um melhor desempenho para atuação da liderança.

Se o ambiente for favorável ao desenvolvimento, muitas dessas competências podem emergir de acordo com a situação vivenciada (FLEURY; FLEURY, 2001). Feuerschütte e Godoi (2008) explicam que as competências emergem quando a pessoa encontra sentido para que isso ocorra. Nesse sentido, competências desejadas pelo líder serão evidenciadas sob duas premissas: o líder precisa ter esse recurso interno para expressá-lo; e existir uma situação que o mobilize para a ação. (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2008).

Referenciando as teorias da Nova Liderança (BRYMAN, 1997), citadas neste trabalho, foi possível na categoria competências fazer a correlação de alguns elementos como comprometimento afetivo, coragem e disposição para aprender, com a Teoria Transformacional, da abordagem de Tichy e Devanna (1990). Segundo esses autores, o líder transformacional atua com coragem e usa de muita empatia para conquistar aliados. Além disso, enxergam o erro como possibilidade de aprendizado, e encaram a complexidade e a incerteza, apresentando-se como visionários. (CARVALHO NETO et al., 2012).

Ao fazer a discussão relacionando os dados da pesquisa com as abordagens teóricas da liderança, é importante lembrar que as evidências encontradas apresentam uma realidade muito particular das empresas brusquenses, inseridas em um contexto com características culturais, econômicas e sociais específicas.

Nesse sentido, algumas competências mencionadas, como a questão da simplicidade e da humildade, são um exemplo. Essa é uma característica que não se adapta ao perfil do líder transformacional, carismático ou visionário, aproximando-se mais de características descritas nas teorias centradas no seguidor (JACSKON; PARRY, 2010). A percepção que se teve no discurso dos dirigentes é que a humildade diz respeito à capacidade que o líder tem de se

relacionar com seus liderados em posição de igualdade, sem que a posição hierárquica e o poder prevaleçam em sua conduta, distanciando o líder dos demais integrantes da equipe. Já a simplicidade pode estar relacionada à humildade ou nas práticas simples, rápidas, sem prolixidade.

Dentre as competências citadas, a adaptabilidade chama bastante a atenção desta pesquisadora por convergir com o pensamento mais complexo e dinâmico da contemporaneidade. Uhl-Bien, Marion, Mckelvey (2007) afirmam que organizações modernas vivenciam transformações e que competências de adaptabilidade, aprendizagem e inovação precisam ser consideradas.

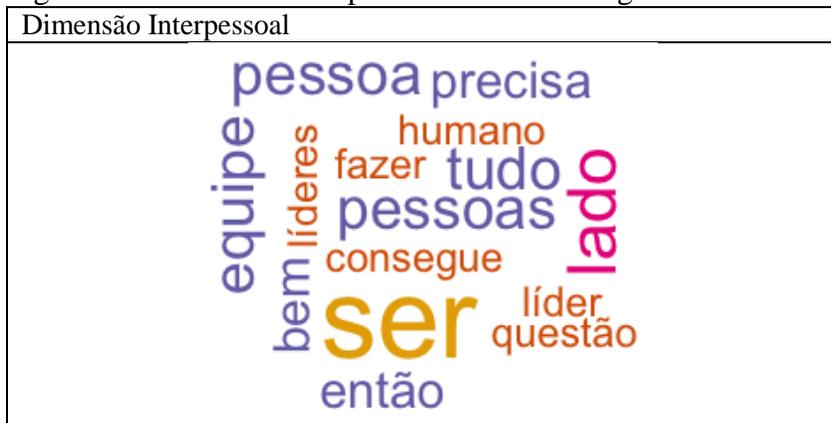
Heifetz e Laurie (1999 apud BERGAMINI, 2002) explicam que a adaptabilidade torna-se necessária quando as crenças da organização são desafiadas e as organizações precisam se reestruturar para atender às demandas do contexto. Segundo Andrade e Amboni (2010), as organizações tentam a se adaptar ao ambiente e suas pressões, por meio de estratégias, e quanto mais abertas forem, mais vulneráveis ao ambiente. Essa adaptação implica também na competência do líder de se moldar às exigências provocadas pelo ambiente externo, à medida que as organizações tendem a se transformar; a mesma capacidade de adaptação e crescimento comum à vida, conclui Wheatley (1999).

4.1.3 Expressões relacionadas à dimensão interpessoal da liderança

A dimensão interpessoal a ser considerada quando se analisa o fenômeno da liderança, diz respeito às interações entre os líderes e seus liderados. Nesse sentido, ao analisar os depoimentos dos entrevistados foi visto o que eles apontam como características que o líder deve apresentar em tais relações, bem como os principais desafios para o

desenvolvimento desse líder. As categorias relativas a essa dimensão são as Competências interpessoais, que se refere à competência de lidar com o outro de maneira eficaz (MOSCOVICI, 2008), a valorização do ser humano e a capacidade do líder de guiar sua equipe.

Figura 11- Dimensão Interpessoal – Relato Dirigentes



Fonte: dados primários

A categoria **Competência interpessoal** está diretamente relacionada aos estilos de liderança da dimensão individual, pois indica uma capacidade do líder de se relacionar bem com as pessoas, nos diversos níveis da organização. Na ilustração da Figura 11, como visto as associações das palavras líder – lidar – gente e liderança – precisa – fazer – equipe, podem ser interpretadas no sentido de que não se espera que o líder tenha bons resultados se não for por meio das pessoas. De acordo com os relatos dos dirigentes, as pessoas são fontes de recursos valiosos, e o líder precisa aprender a captar e potencializar o melhor dos membros de sua equipe:

O que é uma liderança verdadeira no meu ponto de vista? Eu consigo falar com as pessoas sobre o que elas têm que melhorar; sobre o que eu espero delas, sobre o que a empresa precisa, Da

mesma forma que eu faço elogios, reconheço, ou até da forma que eu recompensar o trabalho delas. [...] A pessoa tem que saber se relacionar, estar em contato com sua equipe. [...] O cara pode pensar mundo e fundos, se ele não tiver uma equipe para fazer ele não vai vencer. Então o pessoal precisa estar ligado nisso (Entrevistado 02).

Tem pessoas que são bem difíceis de trabalhar. Ela é competente no trabalho técnico, mas é difícil de lidar. Aqui para a gente, tanto líder quanto nos demais cargos, as pessoas têm que ser acessíveis e colaborativas. (Entrevistado 04).

Como manifestado pelos entrevistados, o conhecimento técnico privilegiado na Era Industrial (FAYOL, 1964), abre espaço para o conhecimento interpessoal, e vai além da Escola das Relações Humanas, cujo princípio baseava-se na concepção de que relações infelizes e informais poderiam prejudicar o desempenho organizacional (PERROW, 1972). Sobre esse aspecto, foi reforçado ainda mais a questão das competências inter-relacionais do líder para alcançar bons resultados na organização.

Tem gente super inteligente, que faz muitas coisas, mas não consegue envolver as pessoas. Mesmo que não saiba muito sobre o assunto técnico, sabendo como fazer para trazer as pessoas para teu lado é o principal. (Entrevistado 01).

Ele tem abaixo dele gente que é muito melhor que ele tecnicamente, mas ele para mim se destaca pela habilidade e capacidade que ele tem de escutar, processar, e seguir exatamente as orientações de como lidar com cada um de seus liderados. E ele conhece cada um da sua

equipe e o que acontece na vida deles, mesmo tendo uma equipe de gerentes e supervisores abaixo dele. Se eu perguntar para ele: tu sabes aquele cara que está com um problema? Ele responde: Sei. Sabes aquele que vai se aposentar? Sei. E por aí vai. Ele se preocupa em conhecer e se interessa por cada um deles. (Entrevistado 02).

O entrevistado 02 valorizou a capacidade de o líder em aprender a lidar com as diferenças nas equipes e explorar esse potencial para atingir resultados:

Acho que o desafio é assim: meu liderado é diferente, mas ele é tão competente em algumas coisas, mais ou menos que eu em outras, que eu consigo agregar todas essas divergências e tirar desse profissional que está na minha frente o máximo. Aproveitar o seu potencial máximo. E eu preciso entender que nem todas as pessoas serão fáceis de lidar, nem todas, eu conseguirei tirar tudo o que elas têm, mas eu tenho que fazer isso. [...] Todas as pessoas são diferentes, e aquelas que são mais diferentes da gente, são aquelas que nos ensinam a viver a verdadeira liderança. Eu preciso entender porque aquela pessoa pensa daquele jeito, porque age assim.

A comunicação também foi considerada importante nas relações líder-liderados. Segundo Chanlat (1991, p. 37), a comunicação é a expressão do que o indivíduo “é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta [...]” e, assim, contribui para a existência da interação de ser humano com o outro. A liderança, explicam Smirchich e Morgan (1997), como um fenômeno grupal, emerge como resultados das construções e ações das interações de líder e liderados. A capacidade de se comunicar com a equipe, compartilhando informações significativas, saber ouvir, observar, fazendo a leitura do que o grupo está necessitando, também foi

apresentada nos discursos dos dirigentes como competências necessárias à atuação do líder:

O nosso maior problema é a comunicação. Essa é uma barreira que precisa ser vencida ainda. Os funcionários não sabem tudo aquilo que a empresa tem de bom, o que paga, o que precisa para ser sustentável, etc.” (Entrevistado 01).

A pessoa precisa ser cúmplice, no sentido de ouvir a opinião do outro e inclusive testar o que o outro está falando.[...] Precisa falar, conversar, ouvir as pessoas. (Entrevistado 02).

Os autores Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) levantaram a necessidade de o líder desenvolver boas relações com cada seguidor, dedicando-se e dando atenção para assim potencializar o desempenho de cada integrante de sua equipe. Essa necessidade é percebida pelos dirigentes em seus discursos, auxiliando na construção de um olhar integral e individualizado para os liderados. Smircich e Morgan (1997) defendem a importância de o líder ir além da estrutura formal, e criar pontes entre as pessoas e a estrutura organizacional, fazendo isso por meio de processos interpessoais. Acreditam que o líder é reconhecido pela equipe quando ele consegue explicar e ressignificar à sua equipe o sentido da existência de tal estrutura, para que melhor compreendam o propósito da empresa em que atuam.

O fato de os dirigentes entrevistados destacarem a importância de relações interpessoais saudáveis entre líderes e liderados parece comprovar a expressão da categoria **Valorização do ser humano**. Mesmo não tendo sido explicitada a noção da multidimensionalidade humana entende-se que, ao valorizar as pessoas em suas capacidades e apontando a importância de o líder identificar competências emergentes nos liderados, de certa forma os dirigentes reconhecem que as

pessoas na organização representam um conjunto de saberes, sentimentos, afetos e características geradas com base em sua história de vida, experiências e condições pessoais. Ou seja, reconhecem as múltiplas dimensões das pessoas em seu contexto de trabalho, embora não se dêem conta disso.

Porque se ele precisa ficar um dia trabalhando até 9 horas da noite e no dia seguinte o filho dele tem uma apresentação, ele tem que estar do lado do filho dele. Então quando eu falo de paixão é em mão dupla. É a roda da vida que tem que estar completa. Como vou querer alguém apaixonado pela empresa se a roda da vida dele está quebrada? E isso é um desafio.

Porque o primeiro aprendizado do líder vem com a convivência com as pessoas. Então se ele não tiver esse valor que as pessoas fazem a diferença ele não fica perto, fica longe, e ficando longe ele perde. E vejo que apesar dessas novas gerações serem mais cibernéticas, eles valorizam quem os valoriza.(Entrevistado 02).

O Entrevistado 03 fala da importância de valorizar os membros das equipes e reconhecê-los pela superação de desafios:

E através desse reconhecimento, então nós fazemos uma apresentação sobre o que essa pessoa fez, os resultados que foram obtidos, e eles participam de um grupo grande, cerca de 80 pessoas, onde são convidados o presidente, membro do conselho, acionistas, para que conheçam os resultados também. Acaba sendo um processo de reconhecimento e motivação.

Ao observar o reconhecimento pela categoria **Valorização do Ser Humano** na dimensão interpessoal, os depoimentos dos dirigentes, como mostram os exemplos, indicam a importância atribuída pelos dirigentes ao ser humano em suas organizações, em

termos de reconhecimento a ser explicitado pelos líderes nas situações de trabalho.

Na **Capacidade de Guiar o Grupo** buscou-se compreender qual a visão dos dirigentes sobre o papel do líder da condução do grupo. Smircich e Morgan (1997) afirmam que ainda é muito presente a visão de um líder que inspira e influencia o grupo. Para os autores, há uma crença nas organizações de que sem a presença de um líder, as pessoas se sentem desorientadas, imobilizadas, sem saber qual caminho seguir; ou, ao contrário, há muitos querendo o comando e controle, o que da mesma forma, gera uma situação de desorientação. O que ocorre então é uma expectativa de que o líder consiga guiar seu grupo para atingir os resultados esperados, e quando isso não acontece, mesmo que por uma série de variáveis, o líder é considerado ineficaz. (SMIRCICH; MORGAN, 1997).

Essa visão que aparenta ser normal, influência do pensamento científico tradicional, e predominante na administração, tem sido objeto de crítica, ao considerar que as pessoas possam ser manipuladas para cumprir procedimentos que por vezes coibi a liberdade de pensar e agir do indivíduo, como explica Sivers (1997). O autor afirma que o modelo também incita os trabalhadores a manterem certo grau de dependência e imaturidade no ambiente organizacional. Segundo essa visão, os líderes ou administradores fazem parte de uma hierarquia responsável por dizer aos trabalhadores, as tarefas a cumprir, muitas às vezes até, sem que eles mesmos, os próprios líderes saibam se a decisão tomada é o melhor caminho a ser seguido. Isso implica pessoas mais acomodadas, que se adaptam a um ambiente de controle, indo de encontro ao que se espera em um mundo dinâmico: pessoas criativas, que aprendam e inovem.

Nas entrevistas com os dirigentes, ficou evidente que as expectativas deles em relação ao grupo de lideranças de suas

empresas, é do líder que saiba engajar sua equipe e a conduza para os resultados esperados:

O líder vai ser sempre a pessoa mais importante da empresa, não porque ele é mais importante, mas porque ele vai ser multiplicador de um monte de pessoas que vem atrás dele. (Entrevistado 01).

Além da expectativa de um líder que envolva as pessoas, há também o desejo por parte da direção da empresa, de que esse líder consiga fazer as transformações e mudanças necessárias em uma área da empresa ou até na empresa como um todo.

Essa visão está alinhada às teorias Transformacional e Visionária (BASS, 1985; TICKY e DEVANNA, 1990, NANUS, 1992), em que o líder consegue transmitir sua visão de mudança para a equipe e conduz o grupo para fazer tal transformação:

Tem uma pessoa em particular que hoje nós entendemos que se beneficiou bastante desse processo. Recentemente, ela foi escolhida para atuar em um processo chave nosso, que estava com bastantes dificuldades técnicas e de clima dentro da equipe. Essa pessoa já tinha demonstrado um desenvolvimento bem interessante, e praticou tudo o que tinha adquirido de competências de liderança. Fez uma transformação total nessa área, não só em termos de organização de espaço, mas em termos de clima entre as pessoas, e conseguiu ser reconhecida como um líder dentro do time. Nessa semana foi homenageada pelo próprio time, e foi pego de surpresa com uma homenagem em uma reunião de metas. (Entrevistado 03).

O líder nem tem estudos, mas ele conseguiu unir o pessoal e consegue direcionar a equipe para atingir as metas. Esse setor superou todos os problemas que vinha enfrentando, depois que mudamos de líder. (Entrevistado 04).

Embora, sejam elementos vistos na Liderança Carismática, o ato de conduzir e envolver as pessoas não são suficientes para comprovar a evidência do modelo de liderança carismática.

Para comprovação, seria necessário verificar no grupo e nos indivíduos se houve mudança de valores, atitudes e comportamentos, e isso não foi possível por meio da entrevista com os dirigentes.

Outro aspecto identificado nas entrevistas foi o fato de os dirigentes acreditarem que o líder precisa estar em sintonia com seus seguidores, o que não significa concordar com a equipe em todas as situações:

A liderança tem um ingrediente que a gente ouve falar pouco, que é a sintonia e frequência com a equipe. Então o líder precisa entrar nessa sintonia, e entrar na sintonia não significa concordar sempre com a equipe, ou sempre passar a mão na cabeça, não. A sintonia traz transparência para o processo, traz verdade, traz oportunidade de melhoria. (Entrevistado 02).

Nessa categoria pôde-se observar a importância dada às relações interpessoais, revelando uma tendência mais humanista no discurso dos dirigentes.

Infere-se que questões relacionadas à atração e retenção de talentos, gerações com novos valores entrando nas organizações, levam-nas a repensarem sua forma de lidar com as pessoas, e isso repassa para o papel da liderança.

4.1.4 Expressões relacionadas à dimensão organizacional da liderança

Na análise das percepções dos dirigentes sobre a liderança na dimensão organizacional verificou-se aspectos relativos aos conhecimentos da estrutura organizacional que poderiam favorecer a liderança, bem como quanto a outras variáveis do contexto interno das empresas.

Figura 12 -Dimensão Organizacional – Relato Dirigentes



Fonte: Dados primários

A ilustração do grupo das palavras – ter-gente-empresa-pessoas; resultado- todos-pessoa-visão – leva ao entendimento de que os dirigentes destacam a visão sistêmica do líder sobre a organização e, novamente, a busca e alcance dos resultados por meio das pessoas.

Para os dirigentes entrevistados a visão de uma liderança eficaz no contexto organizacional está diretamente relacionada aos resultados, tal como observado em categorias anteriores. Os maiores desafios dos líderes, nesses termos, são de conseguir alinhar a equipe na direção dos melhores resultados. Porém, não há como desconsiderar, segundo uma visão contingencial (FIEDLER, 1967), ou a situacional (HERSHEY e BLANCHARD, 1986), que no contexto, as

condições do ambiente, interferem na atuação do líder. Por isso, faz-se necessário um ambiente que ofereça condições do líder se desenvolver, como será apresentado na categoria relacionada ao ambiente interno.

Outro aspecto importante neste trabalho para a Dimensão Organizacional é a **Visão Sistêmica**. Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) afirmam que as pessoas em uma organização, ao se unirem para atingir objetivos e metas, compartilham dos mesmos princípios e valores e formam um sistema.

Para melhor compreensão dessa categoria, será explorado o conceito de sistema de Bertalanffy (1975). O sistema organizacional tem suas origens em 1950, com o biólogo Ludwig Von Bertalanffy, e fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos, estão "abertos" ao seu meio ambiente e devem se relacionar com esse meio, caso queiram sobreviver (MORGAN, 1996). O autor explica que são três os enfoques da teoria sistêmica de Bertalanffy (1950): o primeiro amplia a visão da organização para o ambiente externo, considerando a empresa um sistema aberto que interage com o meio; já no segundo enfoque, seria compreender que cada sistema contém um subsistema que está inter-relacionado. Cada indivíduo (que é um sistema) faz parte de um departamento ou setor que, por sua vez, faz parte de outro sistema maior e assim por diante; e o terceiro aspecto do enfoque sistêmico está na tentativa de estabelecer harmonia entre diferentes sistemas para identificar e eliminar problemas potenciais, e balancear os subsistemas existentes.

Pode-se observar que a fala dos dirigentes sobre a importância de ter uma visão que contemple os diversos setores e, inclusive, que ultrapasse as fronteiras organizacionais em busca de inovação e solução para os problemas internos, foi

recorrente, porém não unânime, como serão vistos nos discursos.

Os dirigentes identificam que é necessário que os líderes compreendam a articulação entre os setores de trabalho e, que, apesar de objetivos específicos (micro) das equipes, todos caminham juntos em prol do objetivo organizacional maior:

Visão é importante. E quando a gente fala em visão, tem que ter uma super visão do todo. [...] eu sempre espero que as pessoas olhem para o lado de fora. Se o resultado não está muito bom, tem que ter coragem para ver o que estão fazendo. E eu dou essa oportunidade. Vamos lá fora. Vamos buscar essa experiência lá fora, porque com certeza deve ter alguém fazendo algo que é mais fácil do que estamos fazendo (Entrevistado 01).

[...] é o cara que tem uma visão sistêmica tão forte e consistente que ele consegue enxergar que hoje não existe mais o diretor de uma área, o líder de uma área. Hoje você está conectado com todos os processos, com o sistema, ou você está fora. Não adianta você pensar na sua casinha, sua caixinha. Você tem que pensar que sua equipe está a serviço de todos. (Entrevistado 02).

O pensamento sistêmico busca compreender o todo e não isola as partes para analisar suas propriedades particulares; elas são compreendidas no contexto mais amplo. (ANDRADE; AMBONI, 2010). Quando há o sentimento de pertencimento a um sistema, é gerada uma sinergia entre os membros do grupo e a organização, mobilizando todos para atingir os resultados planejados (MOSCOVICI, 2008).

Precisa ter a cabeça aberta para navegar no mundo que é a nossa empresa. Ter sentimento de que quando a gente toma uma decisão certa é sucesso de todos, e quando a gente toma uma decisão errada, todo mundo errou. Nesse sentido que falo de cumplicidade, sabe? De caminhar junto, conquistar resultado junto, de confiar de que se vai dar certo todo mundo vai ganhar com isso é fundamental. (Entrevistado 02).

Mesmo considerando importante a visão sistêmica, um dirigente indicou ser desnecessária a preocupação do líder com questões estratégicas. Segundo o Entrevistado 02, o líder deve manter seu olhar para as operações internas da empresa, ao passo que diretores e o presidente elaboram as estratégias, e depois passam para os níveis táticos e operacionais da organização.

Estratégia no sentido de olhar para fora e trazer para dentro é para poucos. Até porque quem está muito na operação não tem tempo para pensar. E uma empresa funciona pela operação.(Entrevistado 02)

Na visão dos dirigentes, conforme os dados analisados constatou-se a necessária visão sistêmica por parte do líder, para compreender o contexto interno da organização e o ambiente onde está inserida; também que é necessário saber buscar soluções fora das fronteiras da organização para gerar ideias inovadoras. Porém, como as decisões estratégicas ocorrem no nível da direção, para os líderes responsáveis pelas operações da empresa aprender a olhar para a organização como um sistema fechado em si mesmo e conseguir despertar no grupo o sentimento de unidade do pensamento sistêmico, já é suficiente, declarou um dos entrevistados.

A Teoria Contingencial (FIEDLER, 1967) e a Liderança Situacional (HERSHEY e BLANCHARD, 1986) incluem o fator contexto, importante para análise do desempenho da liderança. Em busca de identificar, então, a percepção dos dirigentes com relação **ao ambiente interno da sua organização para a prática da liderança**, algumas questões foram feitas para essa investigação.

Os dirigentes reconheceram que suas empresas oferecem um ambiente participativo, em que há incentivo para a geração de novas ideias, busca de soluções em conjunto e transparência na administração, questões que possam favorecer a expressão e participação do líder, criando um ambiente colaborativo entre líderes e liderados:

Era um modelo de gestão que eu não concordava: não tinha troca entre funcionários, e nem entre os sócios havia troca de ideias para definir um rumo. Então quando tu vives num modelo que não concordas, quando assumes, geralmente, fazes diferente do que era antes. O nosso processo já foi bem diferente do que era antes. Sempre foi muito no relacionamento, sempre dividindo, tomando decisão junto. [...] A soma das nossas ideias pode transformar o resultado da nossa empresa. (Entrevistado 01).

Aqui, como a empresa é pequena, estamos sempre abertos, em todas as áreas, e a pessoa tem total liberdade; se tiver problema com seu líder imediato, a pessoa pode chegar aqui e falar. (Entrevistado 04)

Se o ambiente favorece trocas de informações, compartilhamento de conhecimento, geração de ideias, ele poderá ser um ambiente propício para aprendizagem organizacional. Cabe ao líder saber aproveitar a abertura que esse ambiente proporciona para estimular a equipe a gerar ideias que levem a inovação.

Porém, transparência e participação não indicam ausência de controle. Pode-se comprovar no discurso do Entrevistado 3 que existe transparência na gestão, porém controle diário para o cumprimento de metas:

Desenvolvemos em toda a fábrica o que chamamos de quadro de gestão onde colocamos todos os principais indicadores e principais informações que esse líder precisa controlar e ter dentro da célula interna. Nós temos uma rotina de acompanhamento desses quadros. Essa rotina é feita pelo supervisor diariamente, feita pelo gerente semanalmente e por mim mensalmente.

O pensamento do Entrevistado 03 está articulado ao pensamento de manufatura enxuta, que propõe redução de desperdícios e eficiência dos processos. Para isso, na empresa há controle, acompanhamento diário de metas e objetivos e análise de ideias para melhoria dos processos.

Uma vez por mês eu vejo todos os líderes: gerentes, supervisores e líderes de time, um grupo de 50 a 60 pessoas e promovo uma reunião mensal. Essa é uma reunião que nós fazemos com o principio de avaliação e reconhecimento das conquistas do mês e também pontos que entendemos ainda serem oportunidades de melhoria. E aí basicamente trabalhamos comportamentos. Gaps comportamentais, não analisados individualmente, mas de forma coletiva. A gente percebe que ainda precisamos trabalhar o grupo.

A ação do dirigente, de acordo com o depoimento, parece demonstrar transparência na gestão, com a intenção de revelar indicadores a serem melhorados e evidenciar eventuais

falhas nos processos internos. A atuação do líder limita-se, segundo o dirigente, a acompanhar esses indicadores e levar a sua equipe a executar as tarefas pré-determinadas nos procedimentos, evitando desperdício de tempo, energia e recursos materiais. Embora, várias vezes na entrevista tenham sido mencionadas a valorização da Gestão de Pessoas, e espaço para o líder atuar em prol de melhorias, questões que estão fora dos métodos e procedimentos são aprovadas ou não, de acordo com o crivo da direção e dos métodos e procedimentos desenhados.

O debate a respeito da importância de o líder ter **Competência técnica** alinhada ao conhecimento de gestão de pessoas foi também valorizado pelos dirigentes, que entendem como uma premissa ao líder de hoje. Segundo Zarifian (2003 apud FLEURY e FLEURY, 2001), a competência técnica está relacionada aos conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado.

Para os dirigentes é importante que o líder conheça bem os processos, saiba como melhorar a desempenho da equipe, porém, com já mencionado, a competência técnica não se sobressai à competência interpessoal:

Questões de como melhorar a eficiência e como melhorar a qualidade, as pessoas estão estudando muito pouco. Temos buracos principalmente na área técnica, engenharia e custos, que as pessoas não estão fazendo melhorias. Então eu diria assim, nós estamos dando a oportunidade de apresentarem projetos inovadores e implementar, mas são poucos os que vem.[...] Se o projeto é bom, vai gerar resultado (Entrevistado 01).

A importância das competências técnicas foi ressaltada, sobretudo, no sentido de que é preciso saber melhorar processos para melhorar desempenho. A crença das organizações de que é preciso ser o melhor técnico no assunto

para poder mandar foi tida como ultrapassada. Atualmente, a informação está mais acessível e disponível e todas as empresas participantes desta pesquisa auxiliam seus líderes em cursos, capacitações, viagens a feiras, visitas técnicas. Por isso, mesmo aqueles que não estão prontos tecnicamente para liderar, mas apresentam boa capacidade interpessoal, são vistos como potenciais líderes, como se ilustra no seguinte depoimento:

A gente incentiva a pessoa a fazer cursos, damos bolsa de 50%, então não é por falta de oportunidade de ter informação e conhecimento. Se a pessoa ainda não tem formação, conhecimento, vamos ajudá-la a ter. Mas se é uma pessoa difícil de lidar, aí complica. (Entrevistado 04).

Na dimensão organizacional destaca-se a categoria visão sistêmica, ao observar como esta fica limitada ao ambiente interno da organização nos relatos dos dirigentes. Se a visão é para o ambiente interno, o líder fica restrito às operações internas e não busca soluções para inovação. Caso o papel da liderança seja de resolver questões da operação, atinge-se o objetivo. Porém, espera-se que ele seja visionário, inovador, “saia da caixinha”, como dito pelo Entrevistado 01, essa visão precisa ser ampliada.

Outro fator importante está relacionado à Dimensão Coletiva deste trabalho. Infere-se que o incentivo em uma visão focada somente nas questões internas organizacionais predispõe que o líder não esteja preocupado com questões externas, resultando na análise a seguir.

4.1.5 Expressões relacionadas à dimensão coletiva da liderança

A quarta dimensão abordada no modelo analítico desta pesquisa refere-se a aspectos da atuação do líder no contexto externo da organização, incluindo como categorias de análise elementos como a imagem da empresa e a responsabilidade social empresarial.

As teorias clássicas da liderança, assim como as abordagens contemporâneas não citam especificamente a capacidade de mobilizar a equipe para questões externas à organização como um elemento indispensável ao perfil do líder.

Porém, procurou-se investigar o que os dirigentes pensam a respeito dessa questão, já que as empresas pesquisadas possuem certificados e premiações por apontarem em suas diretrizes questões relacionadas à responsabilidade social empresarial.

A análise dos dados foi estruturada a partir da ilustração do grupo de palavras, tal como as demais (Figura 13).

Figura 13 -Dimensão Coletiva – Relato dos Dirigentes



Fonte: Dados primários

As duas categorias mencionadas na dimensão coletiva foram integradas ao longo das leituras das entrevistas, pois em

alguns momentos havia no discurso dos dirigentes a preocupação com a imagem da empresa, fato que justificava a mobilização para apoio em eventos socioambientais.

A palavra mais mencionada pelos dirigentes sobre a questão foi empresa, associada à imagem. Os demais grupos de palavras incluem associações entre comunidade – dentro – grupos – água. As evidências nas entrevistas mostram, em relação à dimensão coletiva de análise da liderança, que os dirigentes enfatizam os grupos internos e seus familiares, além de grupos externos, do entorno ou comunidade na qual a empresa está inserida. Da mesma forma, a questão ambiental está associada aos limites organizacionais e ao ambiente onde a empresa se situa.

De acordo com a definição do Instituto Ethos (2016), órgão que orienta as empresas a fazer uma gestão socialmente responsável, **responsabilidade social empresarial** é:

É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Segundo Andrade e Amboni (2010), a perspectiva socioeconômica da administração pressupõe que uma organização deve assegurar bem-estar social, além de proporcionar lucros aos seus investidores. Porém, o aumento da preocupação com questões ambientais e sociais está relacionado com o aumento dos movimentos sociais e de defesa do consumidor, esclarecem Montana e Charnov (2001 apud ANDRADE; AMBONI, 2010), além da pressão do

Estado com legislação e fiscalização mais incisivas em virtude de sérios acidentes ambientais.

Mas, fazendo relação com o foco da pesquisa, especificamente na relação da dimensão coletiva da análise da liderança e suas categorias, buscou-se verificar até que ponto os dirigentes acreditam que o líder tenha um papel mobilizador perante os liderados para a promoção de ações de responsabilidade social empresarial. As respostas foram positivas de parte de todos os dirigentes entrevistados, como ilustram o depoimento a seguir.

Há uma preocupação ambiental bastante forte e trabalhamos também com a comunidade em projetos ambientais, e tudo isso é promovido pela liderança. São projetos que às vezes nascem desses grupos, então para mim o envolvimento da liderança é fundamental para visibilidade da empresa, como que a empresa é percebida, como se relaciona com a comunidade. Entrevistado 03).

Também foi possível verificara preocupação dos dirigentes de que o líder conheça quem é seu liderado, na esfera social, para que possam atendê-lo em suas necessidades específicas, o que demonstra a visão da responsabilidade social interna.

Não adianta eu querer ser fraterno ou solidário com quem está fora daqui. Primeiro eu tenho que ser com quem está aqui dentro. Então nos incentivamos que aqui dentro haja esse espírito: de camaradagem, ajuda, colaboração, de um estender a mão para o outro aqui. E eu vejo que nossos líderes se preocupam muito com quem está aqui dentro e as famílias deles. (Entrevistado 02).

A imagem da empresa está associada à formação da identidade organizacional, segundo Machado (2003). A autora

explica que essa identidade é a maneira como os indivíduos representam e expressam a organização por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. “Enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa. Por isso qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional.”, esclarece a autora (2003, p. 61).

A inserção de questões socioambientais como parte da filosofia da empresa, portanto, reflete na imagem que a empresa tem perante a comunidade, os clientes e fornecedores, e é um item comumente avaliado em pesquisas de clima organizacional. Nesse sentido, o impacto de uma imagem positiva da organização implica assédio de melhores profissionais para trabalhar, retenção de talentos, mais clientes que confiam na marca, melhores negociações com fornecedores; por consequência, internamente, um melhor ambiente para se trabalhar.

Querendo ou não quando tu fazes isso internamente, tu és reconhecido externamente, porque os outros percebem que isso não é só pelo marketing. Então é natural que algumas pessoas reconheçam isso que a gente faz. [...] Então acho que os líderes conseguem passar essa visão e o cuidado que temos com a imagem e como a empresa é vista fora e as suas famílias também reconhecem isso. (Entrevistado 01).

E aquilo que o colaborador comenta sobre a empresa, grande parte está ligado ao ambiente, do dia a dia dele e em relação ao próprio líder. Então o papel do líder nessa relação é fundamental. Temos uma atenção total em relação a isso. Trabalhamos a ética de forma bastante intensa aqui dentro e isso também sai dos portões da empresa e temos uma

comunicação no RH que trabalha com seriedade essa parte de comunicação da empresa para a comunidade. Temos uma preocupação bastante grande nisso, essa é uma das estratégias da empresa. (Entrevistado 03).

Sendo a **Responsabilidade social empresarial** vinculada à boa **Imagem da empresa**, alguns dirigentes destacaram que o papel do líder é importante para disseminação desses valores entre seus liderados. Observou-se, por fim, em relação a tais categorias de análise, que mesmo sob a pressão da legislação, do Estado, das organizações da sociedade civil, dentre outras dificuldades de natureza socioeconômicas, começam a ser inseridas na administração das empresas brusquenses valores relacionados à sustentabilidade ambiental como modo de preservar a sustentabilidade organizacional.

4.2 RELATOS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS (RHS)

A exemplo do que foi descrito e analisado nos relatos dos dirigentes das empresas pesquisadas, também serão apresentados os resultados das entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos, verificando suas percepções quanto à liderança.

O destaque nesta análise é a identificação e a avaliação dos processos ou ações para o desenvolvimento de líderes de organizações na atualidade.

Faz-se necessário, porém, primeiramente analisar as percepções acerca da liderança do grupo de profissionais de recursos humanos, na perspectiva das dimensões individual, interpessoal, organizacional e coletivas definidas no modelo de análise da pesquisa, bem como acerca das demandas organizacionais.

O propósito desse procedimento é verificar, posteriormente, a relação entre as percepções dos dois grupos pesquisados, de dirigentes e profissionais de RH. Dessa forma, ao final, será possível identificar se os mesmos compartilham ou são divergentes sobre a visão da liderança, e se há alinhamento de ideias para a promoção de programas de desenvolvimento assertivos e condizentes com as demandas das organizações.

4.2.1 Expressões relacionadas à dimensão individual da liderança

Os dados das entrevistas com os profissionais de recursos humanos foram organizados conforme a descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa, portanto, também são apresentados, ilustrativamente, com as nuvens de palavras.

Figura 14 -Dimensão Individual – Relato RH



Fonte: Dados primários

A dimensão individual da liderança, segundo o que se pode analisar das entrevistas dos profissionais de recursos humanos, se estabeleceu a partir de relatos/aproximações de

palavras que indicam a visão de que o líder seja exemplo para a equipe: ser – líder – exemplo. Esse discurso ficou evidenciado em vários momentos das entrevistas, entre todos entrevistados, demonstrando seu entendimento de que o líder deve compartilhar dos **Valores** e disseminá-los em suas equipes.

Para nós, líder é aquele que inspira, é um exemplo a ser seguido, e para mim não há líder sem seguidor, ou seja, hoje se fala muito no líder coach, e outras coisas, mas para mim o líder é aquele que dá o exemplo para que as pessoas façam o que tem que ser feito. (RH 01).

Então os valores aqui hoje [...] e a aderência dos líderes com esses é muito grande. [...] Então eles se preocupam muito em ser exemplo, não só de cobrar, não só de falar, mas ser exemplo. O líder de cima sempre que vai puxar o de baixo. Então temos que trabalhar o presidente, diretores, gerencia e supervisores. Eu não consigo mudar lá embaixo direto se não mudar em cima primeiro. (RH 03).

Entre os **Estilos de liderança**, segunda categoria vinculada à dimensão individual da liderança, os mais identificados foram os que atendem às mesmas premissas dos dirigentes: bom relacionamento com a equipe e busca por resultados (BLAKE e MOUNTON, 1964).

[...] ter uma harmonia muito grande entre o lado ser humano e o lado gerencial, e eu acho que o líder precisa disso. Ele precisa entender que metas estão ali para serem cumpridas mas ele não pode esquecer do lado pessoas, do lado humano do negócio.(RH 02).

Dentre as **competências individuais** necessárias ao líder indicadas na primeira dimensão de análise, conforme o modelo

analítico, os entrevistados entendem que são aquelas que compõem contribuem para atender às demandas e às expectativas organizacionais, quais sejam: ser justo, ético e leal, ter iniciativa, ser simples, ter flexibilidade e resiliência e adaptabilidade. As percepções apresentadas pelos profissionais de RHs apresentaram semelhanças; e todos destacaram as competências de flexibilidade e resiliência. Nesse sentido, ao refletir sobre tal constatação é possível inferir que um ambiente altamente competitivo e de pressão pode indicar essa necessidade de lidar com os problemas de ordem interpessoal e organizacional com flexibilidade e resiliência e, por isso, o papel do líder precisa expressar tais capacidades diante do contexto complexo que se apresenta. Vale destacar que essas competências não foram apontadas pelos dirigentes.

4.2.2 Expressões relacionadas à dimensão interpessoal da liderança

Ao analisar os aspectos da liderança relativos à dimensão interpessoal, indicados pelos profissionais de Recursos Humanos, observou-se como destaque na associação das palavras (Figura 15), a palavra ser. As associações entre fazer – questão – pessoas; precisa – lado – pessoa; equipe – líder, evidenciam a necessidade de o líder saber se relacionar com as pessoas de sua equipe, valorizá-las e estabelecer harmonia entre todos.

Figura 15 - Dimensão Interpessoal – Relato RH



Fonte: Dados primários

Nessa dimensão, a categoria **Competências interpessoais** do líder teve como destaque, pelos profissionais, a **comunicação**.

São várias as competências que precisa. Mas penso que a pessoa que é boa comunicadora, se ela sabe se expressar bem, metade dos requisitos para estar a frente ela tem. Porque se você está certo, mas não fala para a pessoa certa, nem no momento certo, nem do jeito certo, é um problema. Então, uma das competências é a comunicação, saber se comunicar.(RH 01).

A segunda categoria da dimensão interpessoal, a **Valorização do ser humano**, também ficou evidente nas falas dos profissionais de RHs, os quais ressaltaram que o líder verdadeiro nas relações pode potencializar os talentos das pessoas e auxiliar no processo de desenvolvimento da equipe. Os depoimentos a seguir expressam esta percepção:

[...] a pessoa que consegue identificar os talentos, as necessidades, direcionar, não só um grupo, mas saber dar direção no que for necessário. [...] é trabalhar cada ser humano como ser único, a essência de cada um (RH 02).

Ele precisa ser parceiro da equipe, estimulá-los constantemente, resolver conflitos e propor soluções. [...] os melhores exemplos são os que mantêm um bom relacionamento com a equipe e que conhecem os pontos fortes e fracos dela. (RH 04).

Já em relação à visão mais ampla a respeito do papel do líder perante o seu grupo de seguidores, somente um profissional atuante na área de Recursos Humanos das empresas, destacou a importância de o líder expressar um olhar **Multidimensional** e reconhecer aspectos bio-psico-sociais que possam ser potencializados nos grupos, por meio de práticas de desenvolvimento humano.

Temos um programa biopsicossocial. Ele trabalha a questão biológica, psíquica e social. Ao final desse programa, buscamos fazer uma atividade que trabalha com o social. Então, ao final, são de 30 a 40 pessoas que são responsáveis por fazer uma ação que leve a empresa para a comunidade. Então ali a gente também consegue perceber possíveis líderes. Entrevistado 02.

4.2.3 Expressões relacionadas à dimensão organizacional da liderança

O modelo analítico que orientou a análise dos dados, tal como já destacado, abrange a dimensão organizacional como terceira a ser considerada para se reconhecer o fenômeno da

liderança. Nesse aspecto, também se buscou, nos relatos dos profissionais de Recursos Humanos entrevistados, expressões que indicassem aspectos de tal dimensão para explicar sua visão da liderança.

Figura 16 -Dimensão Organizacional – Relato RH



Fonte: Dados primários

Como indicado na associação de palavras relativas à dimensão organizacional as palavras: empresa e gente são as mais citadas. Além dessas, observou-se outras associações como: mudança – empresa - processo; presidente – líder – liderança – dentro; gente – modelo – comportamentos; visão – nível – todo.

A **visão sistêmica**, como aspecto importante na atuação do líder, foi mencionada por um profissional entrevistado, como refere o depoimento expresso a seguir:

Identificamos que um grande número de líderes tinha uma visão muito pequena do negócio, era uma visão muito setorial. E isso foi identificado pela alta-liderança, e então fizemos uma série

de treinamentos para eles saírem da caixa e conhecerem outro universo.(RH 02).

Outro aspecto relatado por dois entrevistados do grupo de profissionais de RH foi quanto ao papel do **ambiente interno como elemento favorável** à prática da liderança. Para esses respondentes o ambiente da organização, de um modo geral, precisa ser adequado a fim de facilitar a comunicação do líder como o grupo, que possa agir com transparência e ter apoio em suas ações:

Como facilitador acho que é a transparência que a empresa tem com todas as pessoas. Acho que isso facilita muito a liderança. Então, acho que ele só não mostra quem ele verdadeiramente quem ele é para sua equipe se ele não quiser. (RH 02).

Porém, um profissional de RH citou que o líder não tem poder para tomar decisões, por ser uma gestão muito centralizada na figura do presidente da empresa, indicando restrições da liberdade de atuação do líder perante seu grupo: “O desafio principal é que todas as decisões ainda passam pela diretoria, onde os líderes ficam engessados para tomar algumas decisões.” (RH 04).

As **competências técnicas** foram citadas pelos RHs como fundamentais para o processo de liderança. Conhecer os processos produtivos e ter competências voltadas para atingir resultados organizacionais faz parte do bom desempenho da liderança, segundo os RHs:

A gente definiu competências, e se você for ver, caberia em qualquer outra empresa: foco no resultado, orientação para o cliente, [...] equipes

de alto desempenho, [...] visão estratégica e execução, visão e ação sistêmicas, inovação. (RH 03).

Procuramos observar quais os colaboradores que apresentam ideias de melhorias sem esperar nada em troca [...] e principalmente, os que buscam alcançar os resultados propostos pela empresa. (RH 04).

As entrevistas com os RHs trouxeram alguns elementos que os dirigentes não tinham apresentado. A percepção de que é possível moldar o comportamento do ser humano para estar em consonância com o que os profissionais de RH acreditam ser ideais para atingir resultados, foi evidenciado nos discursos.

Dentro desse processo, tiveram gerentes que pediram para sair porque não se adequaram a esse novo comportamento, a esse estilo, a esse perfil. [...]o grande desafio para eles é mudar o modelo mental, o entendimento do que é ser líder, do que a empresa precisa e capacitá-los para esse tipo de atuação. RH 03.

Na mesma perspectiva que os dirigentes, os RHs esperam do líder, na dimensão organizacional, competências técnicas que melhorem os processos internos; consideram o ambiente de trabalho favorável para o desempenho da liderança, referindo como acessível à diretoria e transparente com as informações, com exceção de um entrevistado que considera uma gestão muito centralizadora; e houve somente uma evidência da necessidade de o líder ter uma visão sistêmica.

4.2.4. Expressões relacionadas à dimensão organizacional da liderança

Diferente das entrevistas dos dirigentes, não houve uma pergunta dirigida a essa dimensão, com a expectativa que o discurso dos dirigentes fosse identificado nas práticas de desenvolvimento dos RHs. Porém, somente em uma empresa que o profissional de RH considerou esta uma dimensão importante e elencou um dos programas de desenvolvimento que estão alinhadas a práticas de responsabilidade social e contemplam as multidimensões do ser humano, incluindo a esfera social.

Figura 17 -Dimensão Coletiva – Relato RH



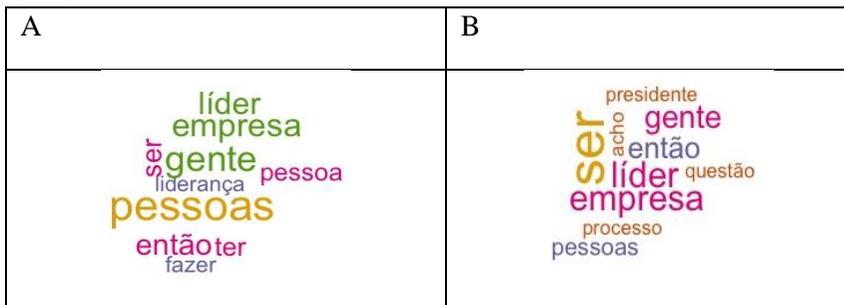
Fonte: Dados primários

4.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DE DIRIGENTES E PROFISSIONAIS DE RH ACERCA DA LIDERANÇA

A fim de atender ao objetivo final da pesquisa, de apresentar propostas para o desenvolvimento de líderes em organizações da região de Brusque (SC); e considerando que tal propósito seria construído com base na análise das percepções de dirigentes e profissionais de Recursos Humanos a respeito do fenômeno da liderança, buscou-se, neste tópico, verificar aspectos convergentes ou divergentes expressos pelos dois grupos pesquisados. Para tanto, como recurso ilustrativo, também se seguiu a associação entre as palavras mencionadas pelos entrevistados para verificar as que se destacam, aproximam, se relacionam, e que podem ser entendidas como manifestação de suas percepções.

Assim, como mostra a Figura 18, são indicadas as palavras mais mencionadas pelos dirigentes (A) e pelos profissionais de RH (B), a partir da categorização dos relatos das entrevistas, articulados às dimensões individual, interpessoal, organizacional e coletiva. Vale ressaltar que, na Figura mencionada, a escala das palavras está associada ao número de citações, considerando todas as entrevistas reunidas.

Figura 18 - Palavras mais citadas nas entrevistas com Dirigentes e RHs



Fonte: Dados primários

Na imagem A estão as palavras mais citadas pelos dirigentes e, após a respectiva análise da associação e expressão, em conjunto à análise das entrevistas, algumas relações e discussões podem ser apontadas.

Os dirigentes entrevistados parecem ter uma visão alinhada às tendências do mercado ao reconhecer a importância de se discutir sobre gestão de pessoas e inovação; da relevância de a organização se adaptar às mudanças, tendo também a consciência do ambiente de incertezas vivido nas empresas.

Acredita-se que os dirigentes, como agentes estratégicos e com experiências no exercício de liderar, passam a entender que seja por meio das pessoas que se obtêm resultados melhores, não no sentido mecânico da execução, mas pelo potencial, ideias, conhecimentos que as pessoas agregam em suas organizações. Assim, a palavra ‘pessoas’ para esse grupo de entrevistados dentro do contexto da pesquisa tem um significado particular sobre o destaque a uma abordagem humanista nas organizações e em relação à liderança.

As relações entre as palavras ‘liderança’, no centro da figura, com ‘pessoas, pessoa’, ‘gente’, e ‘ser’ pode revelar que questões subjetivas do ser humano foram abordadas nas entrevistas, mesmo que de maneira implícita. Davel e Vergara (2009) explicam que considerar a subjetividade na gestão significa compreender que toda pessoa: (a) tem seu espaço interior, que ela percebe como completamente seu; (b) que esse espaço relaciona-se com a exterioridade; (c) que ele é historicamente construído; (d) que é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida; e (e) que acaba por provocar mudanças no entorno.

Falar de subjetividade para o mundo organizacional parece ser controverso a questões relacionadas à busca incessante por resultados, propósito disseminado nas empresas. Porém, compreender o ser humano, ser de desejo e de pulsão, dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e

social (CHANLAT, 1991; DAVEL; VERGARA, 2009) contribuem para construção de espaços organizacionais que valorizem as multidimensões do ser.

Por meio dessa construção, oportunizam-se a criação do “espaço da fala”, expressão de necessidades, interações; e o indivíduo avalia a melhor maneira de harmonizar seus objetivos pessoais com objetivos do grupo e com as metas organizacionais e, desse modo, busca “transformar o trabalho humano numa forma de construção do sujeito e não numa forma de alienação do trabalhador.” (GOULART, 2007, p. 16).

Nessa trajetória, a preparação de lideranças deveria estar alinhada a conceitos mais humanistas, desenvolvendo um líder que saiba reconhecer, oferecer perspectivas e desenvolver pessoas para tomada de decisões (BURNS, 1978). Dessa forma, indivíduos poderiam trabalhar com mais autonomia, integralidade, e criatividade.

Embora a área de Gestão de Pessoas atue na crença de que está atendendo os objetivos organizacionais, muitas vezes atuam de modo desarticulado do pensamento da direção. Ou mesmo, estando em consonância com os valores e crenças da empresa, as práticas podem não demonstrar isso.

Assim, volta-se agora a observar a imagem B da Figura 18, para analisar as palavras mais mencionadas pelos profissionais atuantes na área de RH das empresas envolvidas na pesquisa. Observa-se, dessa feita, equilíbrio na associação das palavras ‘líder, empresa, gente’ correlacionadas e, em destaque, a palavra ‘ser’. Essa imagem pode levar a pensar que os profissionais de Recursos Humanos entrevistados se sentem elos entre a empresa e os empregados e acreditam que esse deva ser também o papel dos líderes.

Tradicionalmente, a disseminação de um pensamento funcionalista de RH faz que a própria área se vislumbre como responsável por aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva, fornecendo à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos. (DAVEL;

VERGARA, 2009). A preocupação em atender às expectativas da direção, portanto, aparenta ser maior do que preparar líderes para se desenvolverem como pessoas autônomas, empoderadas, que possam evoluir na organização preservando sua identidade e, ainda, participar das atividades com liberdade e criatividade.

É possível observar também nas percepções de ambos os grupos que, quanto mais próximo da direção a área de recursos humanos estiver, mais presente o compartilhamento de valores e crenças ocorrerá no contexto da organização. Desse modo, acredita-se que uma evolução de práticas mais humanistas tende a acontecer nessas empresas e, como consequência, a visão de um líder que não apenas manipule pessoas para atingir resultados, mas que as compreenda, ajude-as a encontrar sentido em suas atividades (SMIRCICH; MORGAN, 1997), e evoluam como seres humanos.

As perguntas relativas ao que é ser líder, foram feitas aos dirigentes e RHs. Na maioria das respostas foram apontadas competências que ambos consideram importantes para o desempenho da função. Em todas as respostas, pôde-se perceber a concepção do líder que é o responsável por conduzir a equipe para atingir os melhores resultados organizacionais. Aproxima-se de uma visão tradicional, relacionada ao mito do arquétipo do herói (SIEVERS, 1997, SMIRCICH; MORGAN, 1997), como já discutido na análise de resultados.

As empresas pesquisadas, embora atuem em setores competitivos, com certificações, e transitarem em um mundo dinâmico, estão enraizadas em concepções de controle e equilíbrio, e suas práticas consideram poucas as dimensões emocionais e intuitivas do líder.

É necessário considerar que, se vivemos em um mundo de mudanças, a visão de um líder fundamentado em poder e controle sobre as situações, contribui para uma visão distorcida da realidade. Observou-se nas entrevistas que tanto dirigentes quanto RHs compreendem o mundo dinâmico,

incerto e de mudanças que as empresas vivenciam, indicam a necessidade de líderes que tenham adaptabilidade, tem um discurso humanista, porém permanecem com a visão do líder que aponte caminhos e dê respostas.

4.4 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Com vistas a atender ao objetivo final da pesquisa, buscou-se neste estudo conhecer as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas nas áreas de recursos humanos das empresas pesquisadas, especialmente, em relação aos processos de capacitação para liderança.

Os dados da pesquisa revelaram que tais práticas são orientadas, predominante, por abordagens funcionalistas de recursos humanos, na visão de Davel e Vergara (2009). A abordagem funcionalista tem duas características principais: a) a ênfase nas atividades de seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho; b) a análise do ambiente, planejamento das necessidades dos profissionais que atuam na organização, melhoria das condições de trabalho, avaliação do comportamento, estabelecimento e manutenção das relações de trabalho. (SCHULER, 1996 apud DAVEL; VERGARA, 2009). Nesse sentido, tem como princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela competitividade da empresa, explicam Davel e Vergara (2009).

Os autores explicam que a diferença entre uma abordagem funcionalista para a visão estratégica de recursos humanos está no fato de essa última ir além das atividades funcionais de responsabilidade da área, estabelecendo: a) integração das políticas de recursos humanos com o planejamento estratégico; b) delegação de responsabilidades de recursos humanos para os líderes de linha; c) o foco de atuação muda de relações RH-sindicato para RH-empregados e, assim,

sai da esfera coletiva para a individual e; d) apoio aos líderes para que eles desempenhem um papel de facilitadores e *coachs*.

Com base nessas definições, evidenciou-se nos dados das entrevistas com os profissionais características funcionalistas nas práticas das áreas de recursos humanos, embora, em alguns depoimentos, tenha se identificado ações pautadas no planejamento estratégico, compartilhamento das responsabilidades dos RHs com os líderes de linha, e o apoio ao desenvolvimento dos líderes em seus processos perante os grupos.

Diante de tais constatações, por se caracterizarem predominantemente sob uma abordagem funcional, nesta análise as práticas que envolvem o desenvolvimento de líderes foram classificadas em: 1. Identificação do novo líder; 2. Práticas de desenvolvimento; 3. Acompanhamento do processo de liderança.

1. Identificação do novo líder

Em todas as empresas entrevistadas não foi relatado a existência de processo formal de identificação de lideranças. Os entrevistados ressaltaram que o processo de identificação está relacionado à forma como os profissionais destacam-se na empresa.

Esse destaque é manifestado por meio do bom relacionamento com os colegas, apresentação de ideias, aproximação com a área de Recursos Humanos ou com o líder imediato e o bom desempenho nos projetos envolvidos.

As evidências empíricas relativas à identificação de novos líderes nas empresas são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Práticas de identificação de líderes nas empresas pesquisadas

Empresa 01
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do histórico profissional dos empregados; • As pessoas que chamam a atenção do RH são acompanhadas, por meio de checagem de referências com outras pessoas do setor; • Informalmente, os profissionais da empresa são chamados para conversar no RH para identificar “o que ele quer, o que ele pensa” e para projetar um plano de carreira.
Empresa 02
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos para todo o público interno como forma de identificar quem se destaca e tem interesse em ser um futuro líder; • Acompanhamento de pessoas que foram apontadas com potencial pelas lideranças atuais.
Empresa 03
<ul style="list-style-type: none"> • Comitês em nível de supervisão para identificar <i>gaps</i> de comportamentos a serem trabalhados, visando que o supervisor se tornar um gerente; • Histórico de como o supervisor é avaliado em pesquisa de clima, entrevista de desligamento, avaliação 360; e visão da diretoria sobre a pessoa; • Verificação do desempenho do supervisor em projetos e desafios; • Para nível de supervisão, não há nada formal.
Empresa 04
<ul style="list-style-type: none"> • Observação da pessoa no ambiente de trabalho; • Apresentação de ideias; • Interesse em participar de cursos, palestras, feiras; • Bom relacionamento com a equipe.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às práticas apontadas, observa-se que a identificação dos líderes é contingencial, ou seja, elas ocorrem sem mecanismos preestabelecidos pelas políticas de recursos humanos, ao que parece. Com a exceção da empresa 3, que apresenta algumas práticas mais sistematizadas, as demais demonstram maior informalidade.

Davel e Vergara (2009), ao abordar as características da área, criticam o caráter normativo das práticas de recursos humanos, afirmando que a obsessão pela eficácia, desempenho e produtividade em curto prazo, muitas vezes revelam formas de lidar com as pessoas que desconsideram suas características mais subjetivas, como aspectos éticos, competências latentes e a capacidade de autorreflexão. Nesse sentido, entende-se que as observações não formais sobre o comportamento e a ação dos funcionários em uma organização podem auxiliar na identificação de líderes mais genuínos a serem potencializados nas empresas.

Sob outro aspecto, Machado (2003) explica que no ambiente de trabalho a identidade do indivíduo é construída pelas relações de poder, vivenciadas em um ambiente produtivo e regido por normas que geram comportamentos coletivos. Para gerar a identidade no trabalho os indivíduos selecionam as relações que eles acreditam que irão acrescentar em seu universo de relações, para que então “construam as experiências e os relacionamentos com os quais irão fazer face às pressões que objetivam elevar os espaços de poder na organização.” MACHADO (2003, p. 58). Dessa forma, em uma empresa que mantém uma política de avaliação de desempenho do profissional, ele, ao buscar evolução em sua carreira, aproxima-se das relações de poder mais altas na hierarquia, para garantir sua ascensão.

2. Práticas de Desenvolvimento dos Líderes

No que diz respeito ao desenvolvimento dos líderes, em duas empresas as práticas de treinamento são planejadas de acordo com as diretrizes estabelecidas pelos grupos de competências e valores considerados mais importantes na organização.

Na empresa 03, tais diretrizes foram construídas com a participação da direção da empresa, dos grupos de gestores e dos grupos multissetoriais. Além disso, outras ferramentas são usadas para identificação das necessidades, como descrita no discurso do RH03:

Primeiro, o planejamento estratégico vai dar um direcionamento que a empresa precisa desenvolver, outro input são as avaliações que anualmente todos os líderes, do presidente ao líder de time participam. Temos o presidente, os comitês, a pesquisa de clima, entrevista de desligamento, e a gente fez ano passado um acompanhamento com cada líder. São vários inputs que a gente tem para entender e fazer a análise para ter um diagnóstico mais preciso de priorizar para aquele ano. Não tem só uma fonte, são varias fontes.

Na empresa 02, a construção dos valores a serem disseminados foi discutida entre a direção e o profissional de RH responsável pelo programa de desenvolvimento de lideranças. Nessa empresa é realizada pesquisa com a alta-liderança para identificar as necessidades organizacionais. Por sua vez, a empresa 01 realização ações voltadas à liderança com base nos resultados de pesquisas de clima organizacional, avaliação 360° e *feedbacks*. Por fim, na Empresa 04, os treinamentos acontecem de acordo com as demandas situacionais. No Quadro 7 especificam-se as ações identificadas.

Quadro 7 - Práticas para o desenvolvimento de líderes nas empresas pesquisadas

Empresa 01
<ul style="list-style-type: none"> • Encontros mensais com líderes para trabalhar temas comportamentais; • Auxílio para participação em cursos, palestras, feiras, custeados pela empresa (essa participação limita-se a um número de líderes, de acordo com a verba disponível); • Auxílio bolsa de estudos.
Empresa 02
<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos para conhecer todos os setores da empresa; • Encontros mensais que visam disseminar conhecimento e debater aspectos comportamentais e de liderança; • Encontro anual para disseminação dos valores; • Programa bio-psico-social: cada turma tem duração de três meses e a inscrição é aberta aos líderes e demais funções da empresa; • Auxílio para participação em cursos, palestras, feiras, custeados pela empresa (essa participação limita-se a um número de líderes, de acordo com a verba disponível); • Auxílio bolsa de estudos.
Empresa 03
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Desenvolvimento de Lideranças que envolvem conhecimentos técnicos e comportamentais; • Comitês de lideranças em que o Diretor discute os conceitos de competências e valores para a empresa; • Auxílio para participação em cursos, palestras, feiras, custeados pela empresa (essa participação limita-se a um número de líderes, de acordo com a verba disponível); • Auxílio bolsa de estudos.
Empresa 04
<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio para participação em cursos, palestras, feiras, custeados pela empresa (essa participação limita-se a um número de líderes, de acordo com a verba disponível); • Auxílio bolsa de estudos.

Fonte: Dados da pesquisa

3. Acompanhamento do Processo de Liderança

Em termos das ações de acompanhamento dos processos que envolvem o desenvolvimento dos líderes nas empresas pesquisadas, com exceção da Empresa 02 todas as outras mantêm práticas estruturadas como a avaliação 360° e os *feedbacks* sistemáticos.

Quanto às práticas informais há o acompanhamento do histórico de desempenho com os gerentes dos líderes de nível médio, as conversas entre a área de recursos humanos com os líderes que buscam apoio em ferramentas de gestão de pessoas e o suporte diante de dúvidas relacionadas ao comportamento dos liderados. Além dessas práticas, a Empresa 03 faz a devolutiva ao líder da entrevista de desligamento de seu liderado quando o mesmo é demitido da empresa.

Como descrito, os profissionais de Recursos Humanos entrevistados procuram planejar suas ações em consonância com o discurso dos dirigentes: muitas de suas práticas são planejadas para que o líder possa desenvolver suas habilidades nas relações com as pessoas, bem como são promovidos eventos que propiciem o conhecimento técnico. Essa constatação integra a visão de que o líder necessita saber se relacionar e atingir os resultados da organização de forma integrada.

As propostas de modelos sob perspectivas multidimensionais (YAMMARINO, DANSEREAU e KENNEDY (2001) e Avolio (2007) e integrativas (AVOLIO, 2007), da liderança puderam ser verificadas na prática das empresas pesquisadas, porém não correspondendo a todas as categorias e abordagens relacionadas aos conceitos apontados pelos autores. Os profissionais de RH compreendem que para preparar um líder é necessário contemplar dimensões individuais, interpessoais, organizacionais, tal como se apresentou o modelo analítico deste trabalho; não foi contemplada, entretanto, a esfera coletiva nos programas de

desenvolvimento, com exceção de uma empresa. As práticas para desenvolvimento de lideranças ainda se mostram restritas nas organizações pesquisadas, o que pode ser efeito do atual cenário de crise político-econômica no qual se encontra o país. Esse cenário se refletiu, sobretudo, a partir de 2015 nas empresas brusquenses, na redução de investimentos e em cortes nas políticas de recursos humanos e nos programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Aliado a à tal contexto restritivo, ao longo da pesquisa e, especificamente, diante das entrevistas realizadas – identificação de percepções, práticas e processos – foi possível perceber dilemas e conflitos nas percepções e perspectivas dos dirigentes e dos profissionais de recursos humanos, as quais são foco de reflexão e enfrentamento diário em seu trabalho.

Assim, observando tais dilemas e refletindo sobre as diferentes abordagens teóricas estudadas, ao mesmo tempo em que se reconhece a influência de um contexto social, político e econômico em constante transformação afetando sobremaneira as organizações – por exemplo: com conflitos geracionais; a diversidade cultural; restrições de mercado; novas referências sobre o papel do homem e da tecnologia; o apelo à inovação, etc. –, surge um conjunto de questionamentos, por parte desta pesquisadora, sobre qual o melhor caminho para se promover o desenvolvimento da liderança nas organizações estudadas, nestes novos tempos.

A essas questões, refletidas no Quadro 8, chamou-se de Conflitos no Processo de Liderança.

Quadro 8 - Quadro Conflitos no Processo de Liderança

<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer seus valores e princípios X seguir valores e princípios da organização <p>O autoconhecimento é necessário para se reconhecer em seus valores e princípios, porém as empresas também são construídas por valores e princípios e, muitas vezes há dissonância entre aspectos individuais e organizacionais. Para um integrante novo na empresa, o processo de inclusão pode ser difícil se esses valores não são compartilhados. Assim, mesmo que a pessoa se conheça e tenha senso sobre seus valores, ela precisa se apropriar dos valores organizacionais ou se excluir do sistema.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar as relações X valorizar os resultados <p>Embora seja anunciada a importância, no processo de liderança, de se articular as relações e os resultados almejados na organização, por vezes o contexto faz com que o líder precise priorizar uma ou outra dimensão. O resultado a qualquer custo, recorrente das escolas clássicas da administração, são ainda presentes em algumas organizações, levando o trabalhador à exaustão física, psicológica e moral. Por outro lado, uma empresa vive de seus resultados; opera com a visão racional na qual se associa a sustentabilidade ao lucro. Valorizar as relações em detrimento dos resultados não é aceitável à visão econômica.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ter visão e promover mudanças X cuidar da operação <p>A operação em uma indústria demanda o acompanhamento permanente do líder, com indicadores, controle, normas, regras, métodos e procedimentos. Este, por sua vez, é cobrado para ter uma visão mais abrangente do negócio e implantar as mudanças necessárias para melhorar os processos. Essa constatação torna-se um dilema, pois o líder que tem uma visão sistêmica e analisa os problemas sob uma perspectiva mais ampla, precisa ter mais liberdade nas tomadas de decisões e na gestão; dificilmente ele consegue se fixar no detalhamento das operações ou vice-versa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Olhar para o grupo X olhar individualizado <p>A gestão coletiva requer um olhar para o grupo e o grupo assume características enquanto unidade, que se diferem das características de cada integrante. A gestão individualizada valoriza cada ser em particular, enquanto a coletiva, olha para o todo. Esta relação é complexa e, por vezes, provoca dilemas na atuação e decisões do líder, em seu dia a dia no trabalho.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

1. Nas empresas 01 e 04, os programas de desenvolvimento contemplam as dimensões individual e

interpessoais, deixando a desejar nas dimensões organizacional e coletiva;

2. Na empresa 01, o dirigente tem um discurso articulado ao mundo dinâmico, de mudanças e transformações, com expectativas de que o líder apresente ideias inovadoras para a empresa dar saltos de melhorias; por outro lado, as práticas para os líderes são ainda limitadas, com poucas ações para estimular a criatividade, o olhar sistêmico, e melhoria em processos;
3. Na empresa 03, embora haja alinhamento entre o diretor e o RH, os programas contemplam treinamentos e ações que estão associadas ao modelo de gestão, sem considerar as necessidades individuais. Esse modelo é rígido com normas e regras bem estabelecidas, e não privilegia a liberdade e a criatividade do indivíduo, e não são tolerantes a erros, embora tenha a inovação como uma das competências desejadas;
4. Na empresa 04, as práticas de desenvolvimento são limitadas, com poucas ações em todas as dimensões. O fato de o dirigente considerar o modelo de gestão participativo e aberto, e em contrapartida, o profissional de Recursos Humanos entender que esse modelo é centralizador, implica desarmonia nas práticas de desenvolvimento de lideranças.

Conforme analisado nas evidências empíricas sobre os processos de desenvolvimento de liderança nas empresas, há aspectos comuns em termos de demandas e desafios partilhados pelos respondentes. Infere-se que seja pelo fato de os profissionais de Recursos Humanos buscarem atender as demandas da diretoria e os objetivos da empresa.

Observou-se que dirigentes e os profissionais de Recursos Humanos entrevistados, compartilham da mesma visão da liderança, originária das teorias clássicas, como a liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Porém, ao manifestarem aspectos mais subjetivos sobre o fenômeno, de modo mais restrito, também expressam percepções que se aproximam de uma visão multidimensional e integrativa, como proposto no modelo analítico deste estudo.

Nessa perspectiva, os dirigentes apontam para uma visão humanista, contemplando a necessidade de o líder olhar para as particularidades do ser, saber lidar com as diferenças e potencializar os talentos da sua equipe. Enquanto os profissionais de RH se preocupam que o líder esteja bem alinhado com os objetivos da empresa e atinja resultados organizacionais, por meio de uma equipe em harmonia.

No entanto, as visões sobre o que é ser líder ainda estão embasadas em um modelo tradicional, baseados em uma crença do líder criador do futuro, com respostas prontas, focando resultados fundamentados em controle, influência ou persuasão. Toda a revisão de literatura deste estudo fundamentou-se em teorias tradicionais, clássicas e contemporâneas, e por meio das evidências empíricas verificou-se que os modelos de desenvolvimento de líderes estão embasados em tais teorias.

5 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO LIDERANÇAS

Para finalizar o trabalho de forma a atender aos objetivos e ao propósito maior de apresentar diretrizes para o desenvolvimento de lideranças em um contexto específico, a realidade da cidade de Brusque, este capítulo descreve a sistematização feita pela pesquisadora em tal direção, a partir do cumprimento das etapas teóricas e metodológicas da pesquisa. Ou seja, apresentam-se as diretrizes como propostas construídas com base nos estudos teóricos e no modelo analítico que orientou a descrição e a análise dos dados obtidos com os sujeitos envolvidos no estudo.

As diretrizes a seguir, portanto, são fruto das percepções, dilemas e expectativas dos entrevistados, além da análise das práticas de desenvolvimento promovidas nas empresas, aliados à reflexão, experiência e compreensão do fenômeno da liderança detidos por esta pesquisadora. Vale ressaltar que as diretrizes precisam ser entendidas de forma contextualizada, isto é, são frutos de análise do fenômeno da liderança em uma dada realidade, a cidade de Brusque, Santa Catarina. Por fim, destaca-se que as diretrizes são descritas segundo o modelo analítico da pesquisa, considerando as dimensões e respectivas categorias.

5.1 DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO INDIVIDUAL

Autoconhecimento, estilos de liderança e competências

Considera-se importante que o líder saiba se reconhecer como tal e o que o motiva em suas escolhas. O reconhecimento de seus valores e princípios torna-se fundamental para promover o equilíbrio e orientá-los em suas interações. Por

isso, espaços na organização, políticas de gestão e desenvolvimento humano que promovam momentos de reflexão acerca de si, ajudam na promoção do autoconhecimento. Segundo Moscovici (2008), o autoconhecimento envolve autopercepção, autoconscientização e autoaceitação. A autora esclarece que o autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda de outros, por meio do *feedback*. E, para isso, um treinamento que envolva aprendizados sobre como dar e receber *feedback* verdadeiros pode ser relevante para melhorar as relações organizacionais e a gestão.

Compreendendo suas crenças e valores, o líder tende a refletir sobre sua relação com os padrões culturais da própria organização, tendo consciência do grau em que compartilha dos mesmos, reconhecendo novos valores e buscando, a partir da identificação estabelecida, ampliar as interações e o compartilhamento com sua equipe. Nesse sentido, se constrói a identidade organizacional a partir da construção de significados compartilhados pelos membros da empresa.

Em termos de competências individuais do líder consideradas necessárias a sua atuação, destaca-se: iniciativa, coragem, autenticidade e humildade, disposição para aprender e adaptabilidade. Tais competências podem ser desenvolvidas ao longo do tempo se o ambiente organizacional permitir e se focalizar na importância de promover novos comportamentos e atitudes, por meio de:

1. *Criação de ambientes corporativos que deem liberdade aos líderes para assumirem suas iniciativas e pensamento criativo diante de problemas do trabalho – encorajamento dos líderes, e esforço para minimizar a burocracia nas operações e processos, visando à tomada de decisão do líder mais ágil e dinâmica.*

Em um ambiente com uma hierarquia muito verticalizada, o processo de tomada de decisão é submetido ao crivo de diretores e gerentes, e as informações são repassadas hierarquicamente até

chegar ao líder de linha ou da liderança intermediária. Muitas vezes, o líder apenas segue uma ordem sem ao menos concordar ou entender o que está acontecendo em níveis estratégicos. Ao mesmo tempo em que essa prática é recorrente nas organizações, há queixas por parte dos dirigentes de que o líder não é proativo, não se sente como o proprietário da empresa, e que para buscar soluções diferentes é preciso pensar diferente. Porém, essa dicotomia - tomar decisões *versus* seguir ordens – tende a deixar o próprio líder ‘confuso’ a respeito de suas responsabilidades e nível de autoridade na organização e diante de sua equipe. A proposta, neste caso, é desburocratizar o processo de comunicação, dando mais autonomia ao líder.

Há casos de organizações conhecidas por esta pesquisadora, por exemplo, que o controle e a permissão de férias, ajustes de salário, promoções, concessão de bolsa de estudos, advertências, processo de desligamento, entre outras práticas, é feito exclusivamente pela área de gestão de pessoas da empresa. Davel e Vergara (2001) explicam que para uma área de gestão de pessoas atuar de forma estratégica é necessário que as responsabilidades funcionais sejam delegadas aos líderes de linha. Considera-se que, neste caso, os profissionais da área de gestão de pessoas estariam mais atuantes em questões estratégicas, e os líderes intermediários com poder e autonomia para atuação com sua equipe, gerando agilidade nas decisões. Além disso, as possibilidades de aprimorar a interação entre líder e membros das equipes aumentam em um ambiente onde o líder tenha autonomia. Da mesma forma, possibilita vínculos fortalecidos e promove a responsabilidade da díade líder e liderados para a manutenção de um clima

organizacional saudável. A criação de um ambiente em que o líder tenha mais liberdade de ação faz com que o mesmo sinta-se confiante e com coragem para tomar as decisões necessárias e ousar, gerando soluções criativas.

2. *Aproximação dos seguidores com o líder, auxiliando as interações e fomentando a igualdade de oportunidades aos membros.*

É necessário diminuir as barreiras que algumas organizações criam entre os integrantes das equipes e as lideranças. As ideias, os talentos e potenciais de desenvolvimento ficam muitas vezes ‘adormecidos’, pois o contato de profissionais das diversas áreas de uma empresa com as lideranças é limitado e até restrito. Em alguns casos vivenciados pela pesquisadora, líderes de linha com mais de cem funcionários sob seu comando encaminhavam situações de conflito envolvendo suas equipes para a área de gestão de pessoas, pois acreditavam que problemas pessoais deveriam ser resolvidos na referida área. A questão evidenciada remete novamente ao conceito de que problemas comportamentais devem ser resolvidos por profissionais de Recursos Humanos, enquanto o líder abstém-se dessa responsabilidade. O líder precisa estar capacitado para lidar com questões subjetivas do ser humano, não somente questões operacionais e de processo. Ao estar aberto e devidamente preparado, os integrantes de sua equipe irão se sentir mais confortáveis para expor suas dificuldades e limitações, bem como para debater sobre problemas e soluções necessárias ao processo de trabalho. Por outro lado, o líder terá a oportunidade de conhecer e se aproximar mais de seus liderados, conhecendo as competências de

cada um, proporcionando o desenvolvimento adequado e a promoção justa na organização.

3. *Sensibilização para a necessidade do aprendizado contínuo em um mundo complexo, incerto e dinâmico.*

Uma das falas recorrentes nos relatos dos dirigentes e profissionais de recursos humanos abordados nesta pesquisa foi a necessidade de aprendizado contínuo. Em muitas situações há incentivo por parte da empresa, porém, o líder não tem interesse em participar de congressos, workshops, cursos ou palestras. A percepção desta pesquisadora é que o cansaço gerado na rotina diária de um líder de produção, além de horas extras na jornada diária de trabalho, faz com que não se motive para participar de eventos além das horas cumpridas na empresa. Outra razão para o desinteresse por parte da liderança diz respeito a quantidade de informações sobre modelos e fórmulas do líder ideal, que não geram os resultados esperados pelos participantes e prometidos pelas empresas de treinamento.

Tais questões causam desânimo e frustrações nos líderes. Por exemplo, ao analisar muitos programas de desenvolvimento de lideranças ofertados no mercado da região de Brusque, esta pesquisadora pode perceber que muitos estão fundamentados em uma visão tradicional de mundo, oferecendo respostas simplistas a questões complexas. Dessa forma, os conceitos tradicionais de causa e efeito, certo e errado, ordem e desordem, são reconhecidos nas empresas numa tentativa de controlar as situações e o ambiente. Ao estudar o mundo, as organizações e as pessoas, em uma visão mais ampla e complexa, compreende-se que as mudanças são constantes e necessárias para a evolução

das pessoas e das organizações, e a adaptabilidade é fundamental para a sobrevivência no mercado. Saber lidar com as constantes mudanças e movimentos promove fluidez e diminui a rigidez e as frustrações diante das turbulências do ambiente externo. (BAUMAN, 2001).

4. *Ambientes flexíveis, tolerantes ao erro, com regras, normas e estruturas menos rígidas, que permitam ao indivíduo reconhecer, compreender e adaptar-se às constantes mudanças.*

Seguindo a mesma abordagem do item anterior, ambientes flexíveis sugerem maior tolerância ao erro. Empresas que aprendem com seus erros, são geradoras de conhecimento e, como consequência, tornam-se mais criativas e inovadoras. As normas e regras muito rígidas podem inibir a criatividade, gerando medo nos profissionais com ideias e sugestões de melhorias. Os mesmos preferem não se manifestarem por medo de errar e sofrer punições. Por isso, a inovação precisa ser inserida na maneira que a empresa pensa e, como um estilo de vida organizacional. É preciso incorporá-la na mentalidade dos negócios por meio de liderança e aprendizado, segundo Dávila, Epstein e Shelton (2007). Para os autores, a inovação exige que a organização esteja aberta a mudanças. Por vezes, as mudanças despertam nos dirigentes e áreas de Gestão de Pessoas a necessidade de controle, criando rotinas e normas culturais aplicadas para bloquear ou rejeitar a transformação.

A sugestão para este caso é criar um programa de aprendizagem organizacional diante do erro: é necessário, primeiro, reconhecer o erro; discutir o erro; encontrar soluções que poderiam evitá-lo e; registrar para que o erro não seja repetido. Desta forma, o

conhecimento gerado agregará valor às pessoas e a organização, diante do aprendizado com o erro. A aprendizagem gerada amplia o repertório e, diante das necessidades de mudanças provocadas pelo ambiente externo, possibilita ações mais rápidas e assertivas nas organizações. Dirigentes e áreas de Gestão de Pessoas precisam estar abertos e flexíveis e disseminar tais conceitos na organização por meio dos líderes, se desejam um ambiente criativo, inovador e gerador de conhecimento.

5.2 DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO INTERPESSOAL

Competência interpessoal, valorização do ser humano, capacidade de guiar o grupo.

O desenvolvimento de competências interpessoais envolve o autoconhecimento, a flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa ver a situação sob vários ângulos e atuar de forma diferenciada, estando aberto e experimentando novas formas de conduta, explica Moscovici (2008). Outro aspecto importante, para o desenvolvimento das competências interpessoais, é a habilidade de dar e receber *feedback*, a fim de estabelecer uma relação autêntica, segundo a autora.

Ao considerar a dimensão interpessoal, ainda, é importante destacar que a liderança é reconhecida pelas interações entre líderes e membros (SMIRCICH; MORGAN, 1997), que são processos complexos e multidimensionais e supõe a comunicação como elemento fundamental (MOSCOVICI, 2008).

Nesse aspecto, ao propor diretrizes para o desenvolvimento das lideranças no contexto estudado, ressalta-

se que o processo de comunicação não envolve somente a expressão verbal, mas a não verbal, além do silêncio como forma de resposta e negação, o saber ouvir, expressão e reação ao *feedback* e persuasão (MOSCOVICI, 2008). Assim, no que se refere aos aspectos relacionados à dimensão interpessoal, destacam-se diretrizes de desenvolvimento de lideranças que envolvam:

1. *Programas de desenvolvimento de equipes: treinamentos que permitam as interações entre líderes e membros da mesma equipe, nos quais sejam levantados aspectos de comunicação, liderança e participação no grupo (lidar com conflito, abertura, flexibilidade, sensibilidade) (MOSCOVICI, 2008) e aspectos multidimensionais do ser humano.*

A proposta é utilizar a metodologia de Will Schultz (1989), denominada Grupos de Crescimento, possibilitando a uma equipe um encontro profundo com questões de autoconhecimento e interações com os integrantes do grupo. O objetivo principal é tornar as pessoas mais conscientes para melhor efetuar suas escolhas e estar no comando de suas próprias vidas, tornando-se pessoas honestas e capazes de evitar autoengano; busca o aumento da auto percepção para descobrir os próprios potenciais, implementando-os. Neste sentido, a competência intrapessoal desenvolvida favorece o desenvolvimento de competências interpessoais, e o indivíduo aprende a lidar melhor com as questões de comunicação, liderança e participação no grupo. Nos encontros, não se aplicam conhecimentos teóricos, mas sim vivências que permitam aos participantes experimentar simulações de situações que evidenciam os comportamentos dos mesmos. A partir da vivência, cada integrante faz sua autoavaliação, em um nível emocional e, ao relatar sua experiência particular, outros participantes exercitam a escuta,

aprendem a conhecer melhor o outro, e alguns inclusive, identificam-se com as experiências compartilhadas. Trabalha-se dizendo a verdade; prestando atenção ao corpo e a seus sinais; entrando em contato com as emoções, manifestando-as no aqui e agora; arriscando-se em novos comportamentos. Todo este processo é orientada a partir de uma visão holística e integrada (mente e corpo) do ser humano. Os participantes enxergam uns aos outros como seres com histórias de vida, histórias familiares, sonhos, potenciais e vulnerabilidades, entendendo comportamentos recorrentes. Ao final, espera-se que o grupo aprenda a conviver com as diferenças individuais e caminhem todos em direção do mesmo objetivo, transformando-se em equipe.

2. *Espaços na organização que permitam a exposição das dimensões bio-psico-social do ser humano.*

Em relação a tais espaços, pode-se indicar como exemplos de empresas premiadas na pesquisa *Great Place to Work* (Melhores Empresas para Trabalhar) de 2015 apresentaram algumas destas soluções para privilegiar as dimensões bio-psico-social do ser humano. Com o objetivo de proporcionar momentos de interação entre os seus profissionais a empresa Scapol Distribuidora, premiada em 2015, reúne grupos de funcionários para conversar sobre qualquer assunto que não seja a vida profissional. São momentos em que os profissionais dessa empresa aproveitam para se conhecer melhor e aumentar a interação entre eles. Outro caso interessante, que permite um olhar para dimensões do ser humano, além do trabalho, é do Laboratório Sabin. Lá é oferecido no mês de

aniversário do funcionário, um *check up* de exames para seus pais, no programa Eu Cuido dos meus Pais. Outras sugestões seriam um Concurso de Talentos: oportunidades para os profissionais das diversas áreas se candidatarem para apresentação de um talento seu, que pode ser arte, música, show de humor, dança, etc. É uma forma de as pessoas exteriorizarem seu talento que, por vezes, no ambiente formal de trabalho e na rotina diária, não é evidenciado. Assim, muitas vezes, oportunidades de conhecer melhor o liderado são desperdiçadas; e o Clube do Livro ou grupos de estudo de determinado livro ou assunto, compartilhado entre os integrantes, também geral troca de conhecimentos, aprendizado e integração entre os líderes e liderados. Estes momentos, que ultrapassam a dimensão trabalho, permitem que líderes e liderados se aproximem, conhecendo um ao outro de forma integral, reconhecendo-se em afinidades, respeitando as diferenças, e entendendo melhor a construção da história de vida de cada uma. Esta compreensão permite relações mais saudáveis, amigáveis, com possibilidades maiores de cooperação no ambiente de trabalho.

5.3 DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Visão Sistêmica, Ambiente interno favorável, Competências Técnicas

Em relação à dimensão organizacional, os dirigentes apontaram a necessidade de o líder ter uma visão sistêmica, ampliar o olhar para fora do ambiente interno. Para tanto, torna-se necessário que ele tenha oportunidade de inicialmente, conhecer o negócio da empresa, que amplie sua visão para além dos setores de sua atuação e crie conexões com outras

áreas, departamentos, setores, etc. Toda a empresa é um sistema e o líder precisa conhecer esse sistema, os seus subsistemas, para entender seu papel nesse contexto. É necessário entender os processos, os meios para seu aprimoramento e a forma de auxiliar a equipe a alcançar melhores índices de produtividade e a satisfação com o trabalho.

Entretanto, somente o olhar para dentro da organização não é suficiente. Também se propõe a ampliação do olhar externo, buscando entender o ambiente, transformando-o em informações que sejam relevantes para a empresa. Nesse aspecto, propõe-se:

1. *Capacitação técnica dos líderes para preencher os gaps identificados em relação às dimensões e processos organizacionais.*

Neste item, a capacitação técnica é feita por meio de cursos e formações externas. Poucas empresas na região de Brusque possuem universidade corporativa, por isso, a busca por estas capacitações precisará ser feita em instituições específicas. Nesse sentido, é necessário que a empresa faça a liberação destas horas para treinamento, custeando parte ou toda a capacitação necessária para o desenvolvimento de habilidades técnicas.

2. *Políticas de aperfeiçoamento profissional e acadêmico, como auxílio na formação técnica e superior e em programas de pós-graduação.*

Empresas como a Weg S.A., com sede em Jaraguá do Sul (SC), já investem em escolas e universidades corporativas, com o intuito de qualificar, atrair e reter profissionais, entendendo a educação à comunidade, oferecendo oportunidades futuras a jovens dentro da empresa. Programas de educação, além de promover

educação aos funcionários e comunidade, permitem que a empresa alinhe suas demandas com as propostas de conteúdo dos cursos, e desta forma, consegue ter sua equipe e banco de talentos qualificados. Para seleção de futuros líderes, por exemplo, a empresa pode buscar em seu próprio quadro de profissionais o candidato com o perfil desejado. Em Brusque, com as políticas de sistemas da qualidade total, implantação de normas ISO 9001 e ISO 14001, que foram disseminadas nos anos 90, muitas das empresas de grande e médio porte buscaram formação acadêmica e técnica para seus profissionais, incentivando-os com bolsas de estudos, principalmente, para as lideranças. Assim, esta já é uma prática bastante comum em muitas empresas da região, porém, ainda não é prática de todas as empresas, e algumas reclamam a falta de qualificação técnica de seus líderes, pois muitos destes foram promovidos por experiência e tempo da empresa, faltando conhecimento técnico científico ou em gestão empresarial. Dessa forma, faz-se necessária a educação formal técnica.

3. *Programas internos para que o líder conheça os processos da empresa, principalmente, a relação ao cliente e fornecedores internos.*

A obviedade dentro de uma organização é que os profissionais que nela trabalham conheçam os processos internos, de tal forma que possam transitar de um setor para outro, sem grandes complicações para adaptação. Porém, inúmeras vezes, problemas de qualidade de produtos foram identificados porque líderes e liderados não conseguiam atender a demanda de seus clientes internos, gerando conflitos entre áreas, e às vezes até entre um turno de produção e outro. Um programa aplicado e acompanhado por esta pesquisadora foi de o líder e sua equipe conhecer detalhadamente os

processos de seus clientes e fornecedores internos. O programa ajudou na diminuição do índice de não-conformidade e melhorou as relações entre os setores. A aplicação do programa foi muito simples, com baixo custo e teve um resultado surpreendente.

4. *Oportunidade de conhecer e participar de feiras, congressos, visitas técnicas e fóruns internos para debates em torno de tecnologias do negócio e tendências de mercado.*

Dentro do orçamento de treinamento e desenvolvimento anual, a empresa deve prever feiras e congressos que são importantes para os líderes, com temas diversos: gestão de pessoas, tecnologia, inovação. Essas oportunidades são importantes para que novos conceitos sejam levados para a organização. Mas para que isso aconteça, é importante criar um programa que ao retornar para a empresa pós-evento, os participantes compartilhem o conhecimento com os demais integrantes da empresa ou equipe.

5.4 DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA RELATIVAS À DIMENSÃO COLETIVA

Embora esta dimensão não tenha sido evidenciada com frequência nos dados, faz-se necessário desenvolver a consciência do líder para as questões coletivas e ambientais, como meio de auxiliar a organização na articulação de ações para promoção do desenvolvimento social e econômico na comunidade e seu entorno. Tais ações, nos dias de hoje, são requisitos para que se avaliem os valores e o grau de participação da organização na promoção de ambientes sustentáveis. Vale lembrar que a visão sistêmica requer este

olhar para o todo, não só para aspectos que se relacionem com a dimensão econômica do negócio.

Para contribuir com uma empresa envolvida com a comunidade e com os aspectos ambientais, então, são propostas algumas práticas, tais como:

- 1. Processos e programas de sensibilização sobre questões sociais e ambientais com a participação e direção dos líderes perante seus grupos;*
- 2. Promoção de ações que envolvam a família dos funcionários em datas comemorativas, visando melhorar a relação empregado-família-empresa e, assim, permitindo a aproximação do líder com a realidade dos seus liderados.*

A preocupação com questões sociais e ambientais se tornam mais genuínas nas organizações quando a visão não é somente mercadológica, mas também com o futuro das próximas gerações, preservação do ecossistema e bem-estar da comunidade e da população. Quando uma empresa está de fato preocupada com a preservação de sua cadeia de negócios, essas questões são abordadas e identificadas em seus valores.

A disseminação da valorização de questões sociais e ambientais é feita principalmente pelas lideranças, por isso a importância de líderes engajados com esta causa. Uma das formas de envolver as lideranças é trazendo esclarecimentos sobre a importância destas questões, por meio de palestras, workshops, atividades interativas. Uma das atividades coordenadas por esta pesquisadora para conscientização da importância do assunto na empresa foi um Encontro anual com todos os colaboradores da empresa, em que os líderes eram os multiplicadores e o tema era Responsabilidade Socioambiental. A empresa possuía, aproximadamente, mil e quinhentos funcionários, operando em três turnos de trabalho. O evento acontecia durante todo o mês, e os líderes atuavam em duplas para cada turma. Eram atividades dinâmicas, vivenciais, para estimular o aprendizado e compreensão dos trabalhadores. O

resultado eram práticas mais sustentáveis, menos desperdício de recursos, e os conceitos estudados na empresa, levados para casa e compartilhados com a família.

Além disso, a escola que estava sediada na mesma comunidade da empresa era convidada a participar do encontro, e os alunos eram incluídos em atividades adequadas para a faixa etária. Dessa forma, a sensibilização ultrapassava as fronteiras da empresa, e expandiam-se entre familiares dos funcionários e comunidade. Outro caso vivenciado sobre Responsabilidade Social foi a experiência de visitar a empresa Natura S/A para conhecer o programa de Desenvolvimento de Líderes da empresa. Entre os vários assuntos e temas abordados, um que despertou interesse foi o voluntariado. Ao final da capacitação dada aos líderes, cada dupla de participantes adotava uma organização da sociedade civil e desenvolvia um trabalho de voluntariado que a instituição estivesse precisando; poderia ser captação de recursos, implantação de modelos de gestão, consultoria, promoção de eventos, entre outros. A empresa acreditava que desta forma, estaria ampliando a consciência de seus líderes fazendo-os perceber que estamos todos interligados, e o problema de uma comunidade, interfere em toda a cadeia de negócios, e que o *slogan* bem-estar-bem deveria ir além de uma campanha de marketing, mas ser assumido com um dos princípios de a organização existir.

A partir das sugestões e propostas apontadas neste tópico, apresenta-se no quadro 9 uma síntese das demandas e propostas indicadas por esta pesquisadora para o Desenvolvimento de Lideranças no contexto estudado.

Quadro 9 - Demandas e Propostas para Desenvolvimento de Lideranças

Categorias analíticas	Demandas	Propostas
Autoconhecimento Princípios e Valores	Que o líder saiba se reconhecer como tal e o que o motiva em suas escolhas	- Programa Grupos de Crescimento
Estilos de Liderança	Liderança que saiba se adaptar em diferentes contextos	- Aprendizado sobre complexidade - Programa Aprendendo com os Erros
Competências do líder	Iniciativa, coragem, autenticidade e humildade, disposição para aprender e adaptabilidade	- Autonomia para o líder na gestão de sua equipe - Programa Grupos de Crescimento - Aprender a lidar com questões subjetivas do Ser Humano
Competência Interpessoal	Comunicação Liderança Administração de conflitos	- Grupos de Crescimento (participação no grupo, liderança e comunicação)
Valorização do Ser Humano	Compreender as necessidades das pessoas além da dimensão trabalho	- Programas Show de Talentos; Clube do Livro; Encontros promovidos pela empresa para sociabilização dos profissionais
Capacidade de guiar o grupo	Conduzir o grupo para atingir metas organizacionais	- Grupos de Crescimento
Visão sistêmica	Compreender a organização como um sistema único	- Programa Conhecendo seu cliente e fornecedor interno
Ambiente interno favorável	Ambientes que permitam potencializar e desenvolver competências	- Grupos de Crescimento

Competências técnicas	Capacitação e formação técnica e de gestão	Bolsa de Estudos Auxílio em Capacitações Participação em feiras, congressos e workshops
Responsabilidade Social Empresarial	Desenvolver a consciência do líder para as questões coletivas e ambientais	Campanhas e Encontros de sensibilização
Imagem da Empresa	Preocupação com a imagem da empresa perante a comunidade	Campanhas e Encontros de sensibilização

Fonte: Dados primários

6 CONCLUSÕES

O propósito desta dissertação foi abordar a temática da liderança visando discutir se os conceitos e visões dos dias de hoje, assim como as ações voltadas ao desenvolvimento de líderes, têm observado o cenário de mudanças e transformações ambientais de toda ordem que afetam as organizações e, por consequência, as práticas de gestão dentro delas, com a gestão dos seus recursos humanos. Partiu-se do entendimento de que as organizações, em muitos casos, ainda entendem a liderança e o líder com base em conceitos clássicos, construídos a partir de contextos estáveis, pouco competitivos, que não exigiam das empresas a dinamicidade que a realidade atual impõe. Tampouco essas organizações percebiam que a atuação de líderes e seguidores precisaria considerar tal realidade.

A ideia do estudo, então, focalizou uma realidade específica, da cidade de Brusque (Santa Catarina), polo têxtil e metal-mecânico do Estado, afetado fortemente por mudanças ambientais de ordem econômica, em especial, alterando o cenário competitivo no qual as organizações industriais atuam. Nesse contexto, o impacto e as restrições das últimas décadas fizeram com que as empresas brusquenses revisassem seus modelos produtivos e processos de gestão, buscando também novas formas de atuar nos seus mercados. As políticas e processos de administração de recursos humanos, gestão de pessoas foram afetados por tantas transformações, mostrando que o papel de trabalhadores e de líderes também precisaria se reconfigurar diante da nova realidade.

Assim, a pesquisa que deu origem a esta dissertação teve como objetivo final propor diretrizes para o desenvolvimento de lideranças no contexto das empresas de Brusque, verificando as percepções dos seus dirigentes e de profissionais de recursos humanos em torno da questão, bem como quanto aos processos de desenvolvimento de recursos

humanos realizados nas empresas. Esse conhecimento, orientado por abordagens teóricas e identificação de modelos de desenvolvimento de líderes seria a base para as diretrizes a serem propostas.

Inicialmente, o que se pode referir sobre o tema, é que o debate da liderança, assim como as pesquisas recentemente publicadas mostram a predominância de conceitos clássicos, mas também vinculados às abordagens Transformacional, Transacional e Carismática. (FERNANDES; VAZ, 2010).

Ser líder em um mundo de constantes mudanças, complexo, competitivo, com diversidades culturais e geracionais atuando em um mesmo ambiente é desafiador. Nesse sentido, as abordagens clássicas identificadas nos estudos e atreladas a modelos específicos de natureza funcionalista acerca de um fenômeno complexo como é a liderança, podem fragmentar as interações humanas nas organizações e reduzir a análise da liderança a aspectos comportamentais (SIEVERS, 1997). Por outro lado, ao se estudar visões mais integrativas e multidimensionais de modelos de desenvolvimento de liderança, contemplam uma visão mais ampla e amparam variáveis individuais, interpessoais, organizacionais e coletivas, como proposto por Yanmarino, Dansereau e Kennedy (2001) e Avolio (2007).

O estudo da liderança na realidade da cidade de Brusque (SC), então, foi tratado sob a orientação de conceitos e perspectivas teóricas que explicam o fenômeno sob diferentes abordagens. Esses conceitos, especialmente, os que dão ênfase à visão integrada e multidimensional da liderança, sustentaram a elaboração do modelo analítico que serviu de norte para a análise dos dados da pesquisa e a elaboração das diretrizes de desenvolvimento propostas para o contexto estudado.

A concepção de liderança nesse contexto está enraizada, como dito, nos moldes tradicionais, sob a visão de que o líder é responsável por conduzir a equipe para atingir resultados. As indústrias pesquisadas, nas quais os processos de planejamento,

controle, organização são bem definidos, percebem o líder como responsável por orientar uma equipe motivada e satisfeita, trabalhando em um ambiente harmônico. As relações são privilegiadas, sob o olhar dos dirigentes, valorizando as pessoas e compreendendo que elas são responsáveis por tornar a empresa mais competitiva no mercado. Assim, o líder deve atender às necessidades da sua equipe, potencializado o melhor das pessoas.

Já sobre a visão da liderança identificada perante os profissionais de recursos humanos entrevistados, verificou-se uma preocupação maior em desenvolver líderes que atinjam os objetivos da empresa, em detrimento de um olhar voltado de forma mais genuína ao desenvolvimento das pessoas.

Ao final da pesquisa foi possível concluir, então, que a percepção dos dirigentes se aproxima mais de abordagens contemporâneas e humanistas, enquanto os responsáveis pelas áreas de recursos humanos das empresas indicam conceitos de liderança sob um viés funcionalista. Essa constatação parece ser um paradoxo, quando se entende que o papel da área de recursos humanos seria alinhar interesses e valores individuais e organizacionais. Porém, talvez por também se anunciar que a referida área deva atuar de forma estratégica, é possível que o discurso dos profissionais entrevistados tenha sido influenciado por essa visão bastante difundida na literatura sobre recursos humanos nos dias de hoje.

Vale ressaltar, então, que essas diferenças de entendimento sobre liderança e o papel do líder por parte dos dirigentes e dos profissionais de recursos humanos, podem afetar os programas de desenvolvimento promovidos nas organizações, tornando-os ineficazes. Como se constatou nos relatos, alguns programas mantêm visões fragmentadas e, por vezes, desarticuladas da visão estratégica dos dirigentes.

É preciso observar que as empresas médias e grandes, certificadas e/ou premiadas, pesquisadas neste estudo, são

consideradas referência para as pequenas organizações da região. Diante desse fato, há que se alertar aquelas empresas para que não reproduzam concepções e práticas no desenvolvimento de liderança que não considerem a realidade dinâmica e complexa que circunda as organizações da região, especialmente aquelas de menor porte que as seguem como modelo. O grande desafio dos profissionais de recursos humanos, portanto, é ressignificar a concepção que apresentam de liderança, propondo programas de desenvolvimento que considerem o líder como um ser bio-psico-social, e cuja dimensionalidade precisa emergir no ambiente organizacional. Ao estar em equilíbrio consigo mesmo o líder poderá encontrar equilíbrio em suas relações (BERGAMINI, 2009) e, então, legitimar o seu papel junto ao grupo.

A realização da presente pesquisa mostrou ser necessário pensar em práticas de desenvolvimento que promovam nas pessoas a capacidade de se autodesenvolver como líderes e de enxergar o potencial de cada indivíduo da sua equipe, compreendendo as diferenças e os significados que as pessoas atribuem ao seu contexto de trabalho. (SMIRCICH; MORGAN, 1997).

De acordo com Uhl-Bieh e Marion (2011), são práticas baseadas em uma visão de liderança que, ao invés de planejar e controlar, seja entendida como um processo. Práticas que promovam um ambiente no qual as pessoas possam se adaptar rapidamente às mudanças, se expressar, ter liberdade para preservar sua identidade, desenvolver a criatividade e aprender continuamente, realizando as inovações tão desejadas pelos dirigentes.

As práticas apresentadas na forma de diretrizes para o desenvolvimento de lideranças, enquanto objetivo final deste trabalho, vale destacar, podem ser consideradas restritas frente aos princípios de uma concepção integrativa e multidimensional que se entende como a mais alinhada ao mundo das organizações na atualidade. Porém, como já dito,

foram propostas que consideraram os limites do contexto e a realidade das empresas estudadas, segundo o reconhecimento e percepção de seus dirigentes e dos profissionais da área de recursos humanos. É nesse sentido que se entendeu que as diretrizes e práticas sugeridas podem atender, neste momento, a realidade das referidas empresas. Gradativamente, poderão contribuir para a mudança de valores, crenças e percepções em torno da liderança e do seu papel frente ao cenário complexo e dinâmico a que estão expostas as organizações.

Como recomendações para estudos futuros sobre o tema sugerem-se ampliar o referencial teórico, incluindo abordagens contextuais, centradas nos seguidores, e até mesmo abordagens que contemplem o paradigma da complexidade e as organizações. Sugere-se também que o enfoque sobre a liderança considere questões de gênero, a diversidade das gerações e cultura. Ainda, que a pesquisa amplie os atores envolvidos no processo de liderança: dirigentes, profissionais de recursos humanos, líderes e liderados.

Por fim, é importante dizer que, apesar de suas limitações, este estudo apresentou resultados condizentes com a realidade estudada, considerando a experiência da pesquisadora e sua atuação no âmbito da gestão de pessoas na realidade de Brusque. Pode-se afirmar por essa razão que, no contexto pesquisado, faz-se necessário romper com alguns conceitos da administração clássica que ainda estão presentes na gestão das empresas e que não as auxiliam em seu crescimento; e aprender a respeitar a autonomia das pessoas – trabalhadores, líderes – e a sua relação com o meio, gerando ações que promovam o equilíbrio entre as dimensões individual, interpessoal, organizacional e coletiva no contexto da liderança.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de, AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

AVOLIO, B. Promoting more integrative strategies for leadership theory building. **American Psychologist**, v. 62, p. 25-33, 2007.

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BASS, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, V. 4, 231-272, 1990.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BEHMER, I. Sara. **Liderança Visionária: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro**. Dissertação de mestrado. São Paulo: 2005.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, W. Cecília. **O Líder Eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, W. Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicação**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1975.

BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. **O novo grid gerencial**. (*The new managerial grid*).4.ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 315p.

BOUCHET-VALAT, Milan (2014). Snowball C: Snowball stemmers based on the C libstemmer UTF-8 library. R package version 0.5.1. Disponível em: <<http://CRAN.R-project.org/package=SnowballC>> Acesso em: 12 jan. 2016.

BRYMAN, Allan. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. R. (organizadores da edição original); CALDAS M.; FACHIN R.; FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.3, São Paulo, Atlas, 1997.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CALAÇA, A. F. Pedro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE. BR (FGV)**, v. 13, p. artigo 7, 2013.

CAMPOS, Anna Maria de Souza Monteiro; COSTA, Isabel de Sá Affonso da Espaços e caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade. **Rev. Adm. Pública**, 2007, vol.41, p.37-48.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas. Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo. Editora Cultrix, 2002.

CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betania; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão . Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, p. 35-49, 2012.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____ (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 1v. p.21-45.

CONGER, Jay A. **Líder carismático: o segredo da liderança**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1991.

CORRÊA, M. K.; PIMENTA, M. C. A. Reestruturação Produtiva na indústria do vestuário no município de Brusque – SC. **Revista Discente Expressões Geográficas**, v. 4, n. 2, p.84-98, 2006.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues; ROCHA, Érico Rial Pinto. Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação. **Caderno BNDES**, 2009.

DATASUS Departamento de Informática do SUS. Apresenta informações e análises objetivas de condições sociais. Brasília, 1991. <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=01>> Acesso em: 21 jan.2016.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: _____ (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar.** Porto Alegre: Bookman, 2007

DOURADO, M.L.G. Novo Enfoque das Ciências Sociais para Estudar o Fenômeno da Liderança. IN: NELSON, R.E.; SANT'ANNA, A.S. **Liderança entre a tradição, modernidade e a pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Elseiver, 2010.

DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B. J.; SHAMIR, B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. **Academy of Management Journal**, vol. 45, n. 4, p. 735-744, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1964.

FEINERER, Ingo; HORNIK, Kurt (2015).tm: Text Mining Package. R package version 0.6-1. Disponível em: <<http://CRAN.R-project.org/package=tm>>. Acesso em: 12 jan.2016

FEINERER, Ingo; HORNIK, Kurt e MEYER, David (2008). Text Mining Infrastructure in R. *Journal of Statistical Software* 25(5): 1-54. Disponível em: <<http://www.jstatsoft.org/v25/i05/>>. Acesso em: 12 jan. 2016

FELLOWS, Ian (2014).word cloud: Word Clouds. R package version 2.5. Disponível em: <<http://CRAN.R-project.org/package=wordcloud>>Acesso em: 12 jan. 2016.

FERNANDES, M. E. R.; VAZ, S. L. Novo Enfoque das Ciências Sociais para Estudar o Fenômeno da Liderança. IN: NELSON, R.E.; SANT'ANNA, A.S. **Tendências**

Contemporâneas em Estudos sobre a Liderança: uma Análise em Artigos Publicados no *Academy of Management Journal*. Rio de Janeiro: Elseiver, 2010.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. **Turismo: Visão e Ação**, v. 10, n. 1, art. 3, p. 39-55, 2008.

FIEDLER, F. (1965). “**Engineer the job to fit the manager**”. *Harvard Business Review*, 43, 115-122.

FIEDLER, F. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

FIEDLER, F. & MARTIN, M. (1984). *The leader match concept*. New York: John Wiley.

FIEDLER, F. & GARCIA, J. (1987). **New approaches to effective leadership**. New York: John Wiley.

FIOL, C. H. Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. **Leadership Quarterly**, 10, 449-483, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n.1, p. 183-196. 2001.

FOLLET, Mary Parker. GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GILLEY, Jerry W., SHELTON, Paul M., GILLEY, Ann. *Developmental Leadership: A New Perspective for Human*

Resource Development. **Advances in Developing Human Resources** 13(3) 386–405, SAGE Publications, 2011.

GOMES, A.R. e CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. 18(3), 143-161, **Psicologia USP**, São Paulo, jul./set., 2007.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo. Ed. Nacional, 1979.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: Reestruturação e Perspectivas. **Caderno BNDES**, 2000.

GOULART, I. B. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, A.; GOULART, I. B (Coord.) **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 13-53.

GRAEFF, C. L. Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. **Leadership Quartely**, v. 8, n. 2, p.153-170, 1997.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1986). **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

HOUSE, R. J. Theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), **Leadership: The cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1997.

HOUSE, Robert J.; ADITYA, Ram N. The social scientific study of leadership: Quo Vadis? **Journal of Management**. vol. 23, No. 3, 409-473, 1997.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Apresenta auxílio para empresas gerirem seus negócios de forma socialmente responsável. São Paulo, 1998 Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>- Acesso em: 18 jan.2016.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um Livro Bom, Pequeno e Acessível sobre Liderança**. Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JURGENFELD, V.F. **Transformações dos Grandes Grupos Têxteis de Blumenau e Brusque após 1970: a financeirização e os novos espaços de acumulação**. Dissertação de Mestrado. Unicamp/IE. 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e amp. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LÉVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias: cómo analizar las, cómo evaluar las, cómo desarrollar las**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.

LEWIN, K., LIPPITT, R., & WHITE, RK. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." **Journal of Social Psychology**, 10, 271-299, 1939.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Editora Atlas, 1975.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. Curitiba, **RAC**, Edição Especial, 2003, p.51-73.

MAYO, Elton. **The Social Problems of an Industrial Civilization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1975.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do Conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho**. Reflexos e reflexões. 2. ed.. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2003.

_____. **Desenvolvimento Interpessoal**. Treinamento em Grupo. 17. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NANUS, B. **Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

PERROW, Charles. **ANÁLISE ORGANIZACIONAL: Um Enfoque Sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.

R CORE TEAM (2014). **R: A language and environment for statistical computing**. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Disponível em: <http://www.R-project.org/>.

REED, M. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.;

NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 61-98. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19. jan./mar. 2002.

SANT'ANNA, Anderson De Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LOTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista Administração Mackenzie**, vol.13, n.6, pp. 48-76.2012.

SCHUTZ, Will. **Profunda simplicidade**. Trad. Maria Sílvia Mourão Netto. São Paulo: Agora, 1989.

SHAFRITZ, Jay M.; WHITBECK, Philip H. **Classics of organization theory**. 1th ed. Illinois: Moore Publishing Company, 1978

SIEVERS, Burkard. Liderança como perpetuação da imaturidade. **Revista de Negócios**, Blumenau (SC), v. 2, n. 3, p. 13-23, 1997.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.205-230.

STOGDILL, R. M. **Hand book of Leadership**. New York: McMillan: Free Press, 1974.

TANNENBAUM, R; SCHMIDT, W.H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, May-June, 1973, p. 162-173.

THE KEN BLANCHARD COMPANIES Consultoria em Desenvolvimento Humano. Apresenta o modelo Liderança Situacional II®. Escondido (CA), USA, 1979
<[http://www.kenblanchard.com/Solutions/Government-Solutions/Situational-Leadership-II-\(GSA-Approved\)](http://www.kenblanchard.com/Solutions/Government-Solutions/Situational-Leadership-II-(GSA-Approved))> Acesso em: 19 jan.2015.

TICHY, N.; DEVANNA, M. **The transformational Leader**. New York: John Wiley, 1990.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era: **The Leadership Quartely**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Hans H. Gert e C. Wright Mills (Org.). Trad. Fernando Henrique Cardoso. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

WOOD Jr., Thomaz. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WREN, Daniel A. (a), **Ideias de administração: o pensamento clássico**. tradução Cid Knipel. – Volume 1. São Paulo: Ática, 2007.

WREN, Daniel A. (b) **Ideias de administração: o pensamento moderno**. São Paulo: Ática, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - DIRIGENTES

Nome:	
Empresa:	No. Funcionários:
No. Subordinados:	
Formação:	Idade:
Cargo:	
Tempo na empresa:	

Qual foi seu primeiro cargo de liderança?

Conte-me como chegou ao cargo atual nesta empresa.

1. Como era “ser um líder” quando você assumiu uma posição de liderança pela primeira vez; e que relação/comparação você faz com o “ser um líder” na atualidade?
2. Que aspectos você considera como facilitadores para a atuação dos líderes nesta organização? E quais os principais desafios?
3. Quais as principais competências que o líder deve ter na sua organização para atender às expectativas da alta direção?
4. Como você percebe o papel da liderança na sua organização? (características, valores, crenças, atitudes). Você poderia me dar um exemplo da atuação de um líder que você considera referência para você na empresa?

5. Como a empresa identifica seus líderes?
6. Como poderiam ser pensadas as práticas/programas/ações para o desenvolvimento de lideranças para atender a realidade/necessidade das empresas atualmente?
7. Qual sua opinião sobre o envolvimento da empresa com o ambiente externo da empresa? Qual o papel do líder nessa questão?
8. O que você acredita que deva acontecer nos próximos anos com relação ao fenômeno da liderança nas empresas? (Novas abordagens, teorias, paradigmas?)

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – RH

Nome:	
Empresa:	No. Funcionários:
No. Subordinados:	
Formação:	
Idade:	
Cargo:	
Tempo na empresa:	

1. Que aspectos você considera como facilitadores para a atuação dos líderes nesta organização? E quais os principais desafios?
2. Quais as principais competências que o líder deve ter na sua organização para atender as expectativas da alta direção?
3. Como você percebe o papel da liderança na sua organização? (características, valores, crenças, atitudes). Você poderia me dar um exemplo da atuação de um líder que você considera referência para você na empresa?
4. Como a empresa identifica seus líderes?
5. Como são pensadas as práticas/programas/ações para o desenvolvimento de lideranças para atender a realidade/necessidade das empresas atualmente?
6. Quais as principais ações que a empresa desenvolve para auxiliar no processo de liderança na empresa?