

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

O IMPACTO DA DEIFICAÇÃO DO LÍDER NOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA:

um estudo a partir da teoria da estruturação de Giddens

Gustavo Simão Lima

Belo Horizonte

2014

GUSTAVO SIMÃO LIMA

O IMPACTO DA DEIFICAÇÃO DO LÍDER NOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA:

um estudo a partir da teoria da estruturação de Giddens

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Pessoas e Relações de Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carvalho Neto

Belo Horizonte

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L732i Lima, Gustavo Simão
O impacto da deificação do líder nos estudos sobre liderança: um estudo a partir da teoria da estruturação de Giddens / Gustavo Simão Lima. Belo Horizonte, 2014.
325f.: il.

Orientador: Antônio Carvalho Neto
Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Liderança. 2. Administração - Estudo e ensino. 3. Capacidade executiva. 4. Giddens, Anthony, 1938-. I. Carvalho Neto, Antônio. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

GUSTAVO SIMÃO LIMA

**O IMPACTO DA DEIFICAÇÃO DO LÍDER NOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA:
um estudo a partir da teoria da estruturação de Giddens**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Pessoas e Relações de Trabalho

Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Orientador) – PUC Minas

Dr. Anderson de Souza Sant’Anna – FDC/PUC Minas

Dra. Simone Costa Nunes – PUC Minas

Dr. Fábio Vizeu Ferreira – Unigranrio

Dr. Reed Elliot Nelson – Uninove

Belo Horizonte, 31 de março de 2014

Dedico esta tese à Daniela. Muito obrigado por estar ao meu lado em todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar meus sinceros agradecimentos a todos que, de forma direta ou indireta, foram responsáveis pela construção deste trabalho. Primeiramente, registro minha gratidão ao Prof. Antônio Carvalho Neto por esses anos de trabalho árduo, aprendizado, orientação, amizade e parceria, que, sem dúvidas, continuarão por muitos anos.

À minha família e amigos pela dedicação, amor e auxílio em todos os momentos da minha vida. Obrigado Iracy, Amra, Aliomar, Beatriz, Isabela, Rúbia, Anderson, Thales, Pedro, Raul, Eduardo, Guilherme, Cléber, Maria José, Cadmo, Ana Luíza, Fábio, Henrique, Elias, Érica, Pacheco, Júlia, Téo, Tadeu, Suzana... essa lista é interminável. Obrigado especial à Daniela, Marcelo Simão, Marcinha Rezende, Raquel Freitas, Clara Simão e João Paulo Simão.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração, que sempre mostraram postura ética e compromisso com o aprendizado de qualidade. Aos professores Anderson de Souza Sant'Anna, Simone Nunes e Ângela Versiane por todo apoio ao longo desses anos. Ao Professor Reed Elliot Nelson, que tanto auxiliou este trabalho na qualificação do projeto.

Aos amigos da turma de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC, funcionários do PPGA da PUC Minas/FDC, aos amigos do NERHURT, aos amigos da PriceWaterhouseCoopers e da EMBRAPA pela saudável convivência, amizade e espírito de colaboração. Agradecimento especial aos amigos Carlos, Rodrigo Ziccard e, nesta reta final, à Marinez Rocha, Luiz Marcelo Rossi, Nádima Campelo, Felipe Rosa e José Roberto.

Aos empregados da empresa estudada, pela disponibilidade de participarem desta pesquisa e também pelas preciosas contribuições que tornaram este trabalho possível.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio ao NERHURT e bolsa de estudo tanto no mestrado quanto no doutorado.

RESUMO

Este estudo objetiva identificar e analisar as consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional. O fenômeno da liderança foi tratado por perspectiva relacional em que líderes e liderados assumem importância semelhante no processo de liderança. O referencial teórico analisou a evolução das teorias de liderança originadas no *mainstream* norte-americano a partir do século XX, dialogando com os construtos da teoria da estruturação proposta por Giddens. A pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo pode ser classificada como qualitativa de caráter exploratório. Os dados primários foram extraídos de entrevistas semiestruturadas, realizadas com todos os trinta e dois empregados de uma empresa do setor de infraestrutura e também com outros dez empregados, cinco atuantes em indústria do setor alimentício e cinco em empresa do setor de serviços, no ramo de tecnologia da informação. Os resultados indicaram descontentamento dos entrevistados com a forma com que a liderança é tratada no mundo empresarial, principalmente em treinamentos, por terem conteúdos focados em um conjunto extenso de atributos e comportamentos difíceis de serem encontrados em um só indivíduo. Características centrais às teorias mais representativas do *mainstream* foram pouco citadas entre os entrevistados, como “eloquência” e “visão” do futuro. Além disso, 41% das características relacionadas à liderança pelos entrevistados praticamente não são utilizadas pelas teorias do *mainstream*. Foi verificada também perspectiva contrária aos estudos do *mainstream* no que tange à liderança como conjunto extenso de atributos. Constatou-se que a combinação de aproximadamente seis características é capaz de elevar um indivíduo à liderança, e isso dependeria mais da capacidade do grupo de estabelecer conexões com as características do “líder” do que da quantidade de atributos e características que este possa ter. Tal perspectiva foi vital a este estudo por promover a desmistificação do líder deificado e colocá-lo como agente que, de forma relacional, constrói essa liderança junto com os liderados, sem predominância de um sobre o outro. Esta tese apresenta quatro dimensões essenciais à liderança na empresa Alfa que extrapolaram os achados nos estudos da literatura do *mainstream* de liderança: as características comportamentais focadas no indivíduo; as características comportamentais do sujeito voltadas para a interação com outros agentes; o conhecimento técnico apurado; e o cargo hierárquico. Dessa forma, o líder deixa de ser um sujeito deificado, e outros elementos, além do comportamento, emergem como significativos para o fenômeno da liderança.

Palavras-chave: Liderança. Líder deificado. Teoria da Estruturação. Recursividade.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the premeditated as well as the unpremeditated consequences of the deification of the leader as an agent in relation to the organizational structure. The phenomenon of leadership is addressed here in a relational perspective in which leaders and followers assume similar importance in the leadership process. The theoretical framework examined the evolution of leadership theories originated within the North American mainstream, dialoguing with the constructs of the structuration theory proposed by Giddens. The research that supported the results of this study can be classified as qualitative exploratory. Primary data were obtained from semi-structured interviews with all thirty-two employees of a company in the infrastructure sector and also with ten other employees, five working in the food industry sector and five working in the service sector/information technology. The results indicated dissatisfaction of respondents with the way leadership is treated in the business world, especially in training which focus mainly in an predicted extensive set of attributes and behaviors difficult to be found in one individual. Central attributes representative of the mainstream theories were rarely mentioned among respondents such as "eloquence" and "vision" of the future. Furthermore, 41% of related leadership characteristics by respondents are hardly used by the mainstream theories. It was also observed that in opposition to mainstream studies leadership here does not present an extensive set of attributes. It has been found that the combination of approximately six characteristics is capable of raising an individual 's leadership and would depend on the ability of the group to establish connections with the characteristics of the leader rather than the number of attributes and characteristics that he might have. This perspective was vital to this study to promote the demystification of the deified leader and place him as an agent which builds leadership through the relationship with followers with no predominance of one over the other. This thesis presents four essential dimensions of leadership at the company Alfa that extrapolated the findings in studies of the mainstream leadership literature: those focused on individual behavioral characteristics, the behavioral characteristics of the subject focused on the interaction with other agents; technical knowledge determined, and the hierarchical position. Thus, the leader ceases to be a subject deified, and other elements, in addition to behavior, emerge as significant to the phenomenon of leadership.

Keywords: Leadership. Deified leader. StructurationTheory. Recursiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Elementos que compõem a teoria da estruturação	35
Figura 2	Modelo de estratificação do agente	36
Figura 3	Organização psíquica do indivíduo	51
Figura 4	Síntese da liderança transformacional	93
Figura 5	Organograma da empresa ALFA	110
Figura 6	Faixa etária dos empregados da empresa alfa	118
Figura 7	Formação dos empregados da empresa alfa	119
Figura 8	Distribuição dos empregados da empresa alfa em setores	120
Figura 9	Etapas utilizadas na entrevista para examinar as consequências premeditadas e não premeditadas do discurso da liderança	194
Figura 10	Quantidade de empregados que já realizaram treinamento com foco em liderança na empresa Alfa e/ou em outra empresa	200
Figura 11	Principais características da liderança divididas em características e habilidades do <i>mainstream</i> e características e habilidades fora do <i>mainstream</i> conforme os 32 empregados da empresa Alfa	209
Figura 12	Principais elementos do discurso da liderança na empresa Alfa	232
Figura 13	Características mais citadas pelos entrevistados que elevou Jesus Cristo, Lula, Bernardinho e os Papas a líderes	270
Figura 14	Características mais citadas pelos entrevistados que elevou cinco empregados à liderança na empresa Alfa	288

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipos de regras	45
Tabela 2	Conceito de estrutura e estruturação	48
Tabela 3	Conceitos de “liderança”, “líder” e “liderado” utilizados na pesquisa.....	59
Tabela 4	Quantidade de artigos sobre liderança publicados por ano entre 1995 e 2009 nos eventos vinculados à ANPAD e nos periódicos nacionais classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B	62
Tabela 5	Autores mais utilizados como referências bibliográficas em artigos sobre liderança publicados por ano entre 1995 e 2009 nos eventos vinculados à ANPAD e nos periódicos nacionais classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B	63
Tabela 6	Quantidade de artigos sobre liderança publicados por ano entre 2010 e 2013 nos eventos vinculados à ANPAD e nos periódicos nacionais classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B	65
Tabela 7	Síntese das principais abordagens de liderança do <i>mainstream</i> norte-americano	96
Tabela 8	Síntese das principais abordagens da Nova Liderança	98
Tabela 9	Sujeitos da pesquisa	113
Tabela 10	Formação dos analistas da empresa Alfa	121
Tabela 11	Composição das características básicas da pesquisa.....	131
Tabela 12	Características e habilidades elencadas pelos empregados da empresa Alfa divididas em relacionadas e não relacionadas ao <i>mainstream</i>	206
Tabela 13	Frequência de empregados que citaram as características/habilidades de	

	liderança utilizadas no <i>mainstream</i>	211
Tabela 14	Frequência de empregados que citaram as características/habilidades de liderança que não são utilizadas no <i>mainstream</i>	213
Tabela 15	Exemplos de líderes na sociedade mais citados pelos empregados da empresa Alfa	236
Tabela 16	Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Jesus Cristo a líder	238
Tabela 17	Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Jesus Cristo	241
Tabela 18	Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Lula a líder	243
Tabela 19	Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Lula	246
Tabela 20	Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Bernardinho a líder	248
Tabela 21	Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Bernardinho	253
Tabela 22	Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram o Papa a líder	256
Tabela 23	Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Papas	261
Tabela 24	Principais características citadas pelo Diretor Adm. e Fin. que elevaram Bernardinho e os Papas a líderes	265
Tabela 25	Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Jesus	

	Cristo, Lula, Bernardinho e os Papas a líderes	26
Tabela 26	Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram cinco empregados da empresa Alfa à liderança	280

SUMÁRIO

1	Introdução	13
2	Referencial Teórico	25
2.1	A estrutura social de Durkheim e a ação humana de Weber vistas por Giddens.....	26
2.2	A Teoria da Estruturação proposta por Giddens	34
2.3	Breve delimitação dos termos “liderança” e “líder”	53
2.3.1	<i>Liderança: uma via de mão dupla</i>	54
2.3.2	<i>Líder versus gerente</i>	56
2.3.3	<i>Síntese dos conceitos</i>	59
2.4	Evolução das teorias de liderança à luz da Teoria da Estruturação de Giddens.....	59
2.4.1	<i>Abordagem da personalidade</i>	65
2.4.2	<i>Abordagem comportamental</i>	70
2.4.3	<i>Abordagem situacional e contingencial</i>	73
2.4.4	<i>As abordagens da nova liderança</i>	79
2.4.4.1	<i>A Abordagem da liderança transformacional</i>	84
2.4.5	<i>Síntese dos conceitos das abordagens de liderança</i>	95
3	Metodologia	99
3.1	Tipo de pesquisa	99
3.2	Método da pesquisa	103

3.3	A unidade de análise	105
3.3.1	<i>Justificativa da escolha da unidade de análise</i>	105
3.3.2	<i>Caracterização da empresa Alfa</i>	106
3.3.3	<i>Os sujeitos da pesquisa</i>	112
3.4	Coleta de dados	122
3.5	Forma de análise dos dados	127
3.6	Composição das características básicas da pesquisa.....	130
4	Análise dos Resultados	132
4.1	Considerações iniciais sobre as possíveis relações entre os líderes, os liderados e a estrutura	134
4.1.1	<i>Líderes e liderados influenciam a organização e são influenciados por ela</i>	137
4.2	O discurso da liderança na empresa Alfa e suas conseqüências premeditadas e não premeditadas	190
4.2.1	<i>Construindo o discurso da liderança na empresa Alfa</i>	197
4.2.2	<i>Do discurso à prática, como a liderança ocorre na empresa Alfa</i>	235
4.2.3	<i>Os líderes da empresa Alfa</i>	271
5	Considerações Finais	291
	Referências	312
	Anexo.....	324

1 Introdução

Muitas transformações que ocorrem na sociedade são simbolizadas na figura de um líder. Tal conceito – liderança – está envolvido em um terreno arenoso e vastamente ambíguo. Em pleno século XXI, ainda não há consenso sobre muitas questões elementares em relação à natureza da liderança, se esta pode ser aprendida ou se é uma característica inata. Também não há consenso sobre a perspectiva de tal fenômeno, se ocorre de forma unidirecional ou se há uma influência mútua entre líder e liderados.

A História é muitas vezes contada do ponto de vista do vencedor, do líder, como se não houvesse liderados. Isso sempre levou a certa deificação desses grandes líderes, sempre inspiradores das teorias de liderança baseadas na personalidade e até mesmo no comportamento.

Apesar de ser um conceito circundado por tantas questões abstratas e complexas, o fato é que alguns indivíduos marcaram a História por terem conseguido, em situações especialmente críticas e desfavoráveis, “personificar” uma causa e influenciar as demais pessoas envolvidas em tal contexto a se dedicarem a um objetivo. Isso chega a um ponto em que muitas das transformações são literalmente incorporadas à figura do líder que as representa.

Alexandre Magno personificou o grande conquistador, que dos 18 aos 33 anos conquistou o mundo, literalmente, plantando a semente de um mundo pan-helênico que deixou marcas até muito depois do fim do império romano. César estudou as conquistas de Alexandre, seu líder deificado, e conquistou o outro lado do mundo, a Gália e a Bretanha. César, por sua vez, personificou a *Pax Romana*, o sonho de um mundo criado à imagem e semelhança das instituições romanas de governo das cidades.

Muito mais recentemente na História, os líderes que se transformaram em mitos ainda prevalecem sobre os liderados, retroalimentando a deificação. É por esse ponto de vista que se

torna difícil dissociar a luta contra a segregação racial na África do Sul da figura de Nelson Mandela, ou da figura de Martin Luther King nos EUA, assim como a desobediência civil da resistência Indiana aos britânicos, liderada por Mahatma Gandhi.

Toda a mística que envolve o assunto liderança fica ainda mais emblemática quando se discutem essas grandes figuras da História, pois cada líder está envolvido em contextos sociais, históricos, econômicos, culturais e políticos muito peculiares, e os mecanismos em que a liderança se manifesta quase sempre têm contornos muito próprios se comparados com outros líderes. Nesse sentido, vislumbra-se uma série de características que, entendidas conjuntamente, explicariam o fenômeno da liderança naquele caso, mas, por outro lado, não parecem generalizáveis, pois há uma enorme diversidade de arranjos em que a liderança se manifesta.

Cabe, no entanto, ressaltar que o fenômeno da liderança ocorre em vários níveis, não apenas relativos aos chamados grandes homens que lideraram mudanças no curso da História. O fenômeno da liderança está difundido em várias outras relações sociais, como é o caso das famílias (o/a chefe da família), das comunidades, das organizações etc. É corriqueiro escutar, no dia a dia, pessoas referindo-se a outras como líderes, ou seja, como indivíduos que conseguem conduzir outros a atingir objetivos.

O foco desta tese está no estudo da liderança no âmbito das organizações, especificamente nas empresas privadas, e das especificidades que isso envolve. Por esse motivo, torna-se relevante situar as transformações no contexto em que as empresas privadas estão inseridas como base para compreender as atuais expectativas sobre a liderança e o papel do líder. Discute-se, em seguida, como as mudanças na economia e nas relações de trabalho impactaram profundamente as lideranças nas organizações, seja do ponto de vista de estas serem responsabilizadas por sua própria empregabilidade quanto por enfrentarem uma guerra cotidiana bem mais acirrada na disputa pelos cargos mais estratégicos nas organizações.

Com a crise do fordismo a partir do final da década de 1970, as Relações de Trabalho passaram por profundas transformações. A ideia do progresso na carreira no longo prazo, marcada por promoções baseadas em senioridade dentro de uma mesma empresa, deu espaço a relações caracterizadas pelo curto prazo com passagem por várias empresas e pelo menor nível de envolvimento do trabalhador com a organização (Antunes, 1999; Carvalho Neto, 2001; Tanure, Evans, & Pucik, 2007; Hall & Moss, 1998; Kochan & Osterman, 1994).

O investimento em qualificação passou a correr principalmente por conta dos trabalhadores. Sob a égide do discurso da empregabilidade, a organização passou a se desobrigar muito do investimento em qualificação, em comparação com o período fordista, o que contribuiu ainda mais com a desvinculação dos interesses dos trabalhadores dos interesses da empresa (Antunes, 1999; Carvalho Neto, 2001; Davel & Vergara, 2001; Dutra, 2002; Dutra, 2004; Faria, 1985; Hall & Moss, 1998; Kanter, 1997; Kochan & Osterman, 1994; Piccinini, Oliveira, & Rubenich, 2006; Sant'Ana & Ramalho, 2003; Woold, 2002).

Num *continuum* de pouco mais de três décadas, esse princípio de reciprocidade e comprometimento de longo prazo passou por franco declínio e o cenário que se estabelece é não haver empregos tão estáveis como na década de 1980. Atualmente, bem diferente da estabilidade econômica vivenciada pelo fordismo, vigora um cenário de instabilidade e incerteza potencializada pela tecnologia que acelera a competição internacional num ideário mais liberal que superou a lógica social-democrata anterior (Carvalho Neto, 2010).

Os trabalhadores, para progredirem em suas carreiras, e as lideranças mais ainda, têm de dar conta de viver em um ambiente de negócios cada vez mais instável e incerto, em nível de competitividade cada vez mais global, conectados pelo avanço tecnológico em tempo real com pessoas e empresas em todo o mundo. Muitas vezes, esses aparatos tecnológicos, como aparelhos celulares, *notebooks* e *tablets*, favorecem o acesso ao trabalhador mesmo no tempo que deveria

ser destinado a seu descanso e lazer. Além disso, ressalta-se também o excesso de demandas organizacionais provenientes de arquiteturas organizacionais absurdamente enxutas e diversos tipos de vínculo de trabalho coexistindo em um mesmo espaço (Evans & Bartolomé, 1980; Mintzberg, 1973; Sant'Anna, Vaz, Nelson, Campos, & Leonel, 2011; Tanure, Carvalho Neto, & Andrade, 2007).

Reflexo de todas essas transformações no mundo do trabalho são os processos de fusões e aquisições de empresas e as contínuas reestruturações que estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações. Estas passaram a vir acompanhadas de corte de pessoal, o chamado enxugamento da estrutura organizacional, que passou a sobrecarregar ainda mais os trabalhadores que “sobreviveram” a tais mudanças (Carvalho Neto, 2001; Oliveira & Piccinini, 2011). A organização passou a contar com menos trabalhadores e ainda menos hierarquias, o que acirrou ainda mais a disputa por cargos, principalmente pelos cargos executivos. Atualmente, para os executivos chegarem aos três primeiros níveis da hierarquia organizacional das grandes empresas no Brasil, estes têm de enfrentar caminho até cem vezes mais estreito do que há dezesseis anos. (Tanure et al., 2007).

Além disso, essa dinâmica se caracterizou por avançar na maior diversidade cultural da força de trabalho dentro das empresas, na constituição de diferentes expectativas por parte da sociedade em relação às lideranças (como maior preocupação e exigência de ações socialmente responsáveis) (Robbins, 2005).

O resultado dessas transformações pós-fordistas é que o atual momento das relações entre o indivíduo e o trabalho pode ser caracterizado a partir da forte influência do trabalho não somente na esfera econômico-financeira mas também nas várias esferas da existência humana, como a pessoal e familiar, sem permitir muita autonomia entre elas, provocando profundas transformações e desequilíbrios (Evans & Bartolomé, 1980; Freitas, 1999; Mintzberg, 1973;

Pagès, Bonetti, Gaulejac, & Descendre , 1987; Tonelli, 2000). Isso faz com que a carreira absorva grande parte da energia do indivíduo e transforme o local de trabalho num lugar para desenvolver relacionamentos (tanto devido ao longo período que se passa fisicamente na organização quanto ao maior envolvimento emocional que as pessoas passam a ter com o trabalho) (Evans & Bartolomé, 1980; Mintzberg, 1973; Oliveira & Piccinini, 2011).

Os líderes ainda têm mais um desafio nesse quadro. Em termos sociopolíticos, observa-se o aumento da descrença dos trabalhadores em relação ao futuro e aos empregos, assim como o aumento do estresse marcado pelas longas jornadas de trabalho, concorrência e incerteza (Sant'Anna, 2010). O líder tem de dar conta dessa descrença também.

É nesse quadro supracitado, caracterizado pelo crescimento e pela ampliação geográfica das organizações, com demanda de mais estratégias diferenciadas para a captação e apoio das pessoas aos objetivos empresariais, que a temática liderança tem alcançado cada vez mais destaque nas organizações e na academia (Carvalho Neto & Sant'Anna, 2011). Bergamini (2009) afirma que muitas organizações têm concentrado suas atenções em programas de formação e preparação de líderes futuros como forma de obter vantagem competitiva num cenário globalizado. Esses programas têm sido formulados e disseminados pela própria cúpula diretiva, ativa e pessoalmente, como forma de garantir excelência a essa preparação de líderes, para conferir maior êxito no “ensino” da sensibilidade e do *know how*, a fim de que esses novos líderes sejam capazes de aproveitar oportunidades e de desenvolver estratégias empresariais de abrangência global.

Mesmo com essa enorme demanda pelo desenvolvimento de lideranças, as teorias de liderança não têm dado conta de estabelecer avanços consistentes em busca de um consenso no tocante ao fato de a liderança ser inata ou aprendida, ou em que medida essas dimensões são condicionantes ou determinantes (Carvalho Neto, Tanure, Santos, & Lima, 2012).

Essas constantes e intensas mudanças do mundo empresarial têm colocado cada vez mais nos ombros do líder a responsabilidade de conduzir e até mesmo ser o motor de mudanças. Desde o século XX, várias teorias sobre liderança passaram a tratar do tema de forma mais sistemática, como é o caso da teoria do grande homem; dos traços; comportamental; situacional; contingencial; antiliderança; cultural; transacional; visionária; e carismática. Atualmente, a teoria da liderança transformacional é a que mais tem sido utilizada na literatura como forma de compreender o papel do líder nos tempos atuais. Em termos gerais, a teoria da liderança transformacional tem origem na obra *Leadership*, de autoria de James McGregor Burns, no contexto da ciência política no final da década de 1978. Tal teoria foi adaptada para as organizações por Bass e Avolio nas décadas de 1980 e 1990, com o intuito de analisar o comportamento do líder nos períodos de transição, sem descartar as contribuições das teorias que a precedem, tentando romper com a visão até então considerada segmentada do fenômeno da liderança (Sadler, 2003).

Nessa abordagem, o líder se considera um agente de mudanças, é incumbido de transformar a organização em que atua. Algumas das principais características dos líderes transformacionais são: a capacidade de lidar com a resistência; de assumir riscos; de construir cenários futuros e compartilhar essa visão com a equipe; confrontar a realidade; e aceitar o erro como possibilidade de aprendizado. Além disso, devem conhecer bem seus liderados, gerenciar as necessidades de cada indivíduo em termos de potencialidades e desenvolvimento, desempenhar a função de serem ouvintes ativos; e participar na formação de opinião de seus liderados. São grandes motivadores e otimistas quanto ao futuro, são capazes de simplificar questões complexas, são carismáticos, focados. Constituem-se em referência de poder e influência sobre os seguidores. São reconhecidos como honestos, virtuosos e competentes além do “normal”. Sabem delegar, oferecer *coach* e dar *feedback* (Bass, 1985; 1990a; Bass & Avolio, 1990; 1993; 1994; 1999).

É importante mencionar, porém, que tal quantidade de atributos bem como a dificuldade de encontrá-los em um só indivíduo tornam poucas as pessoas que possam ser, de fato, líderes transformacionais, principalmente num contexto especialmente desfavorável, marcado por imensas demandas, pressões e focado, na maioria das vezes, apenas em resultados de curto prazo, como é o atual ambiente de negócios. Nessa linha há estudos questionando tais pressupostos, que remetem à síndrome de construção de um super-homem (Githay & Fischer, 1996; Luz, 2001), a construção de um líder deificado (Carvalho Neto, 2010; Carvalho Neto et al. 2012; Lima, Carvalho Neto, & Sant’Anna, 2011) ou líder herói e onipotente (Vizeu, 2011). Ou seja, esse super-homem não existe e, portanto, sua existência não poderia ser “verificada” nos estudos empíricos.

Carvalho Neto et al. (2012) destacam que a teoria transformacional de liderança, com a tentativa de absorver conteúdo das várias abordagens anteriores, acabou, de forma não premeditada, chegando a uma série de características que levaram a uma ingênua tipificação do líder como um super-homem, com todas as qualidades possíveis e imaginárias para um mundo de “perfeitas” organizações, de certa forma retornando ao conceito de “grande homem”, contestado pela própria teoria transformacional. Ora, a teoria transformacional em sua origem, conforme preconizada por Burns (1978), buscou ver o fenômeno da liderança como algo relacional. Porém, com a utilização desse arcabouço nas organizações, acabou caindo numa armadilha, voltando sempre o foco para características do líder em detrimento dos liderados.

Nesse sentido, a pergunta que norteia esta tese é: quais são as consequências premeditadas e não premeditadas dessa deificação do líder nas organizações?

Dessa forma, o objetivo geral da tese é: investigar e analisar as consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional enquanto instituição social.

Para tal, busca-se fugir do funcionalismo pragmático norte-americano, que muitas vezes simplifica o complexo fenômeno da liderança, para uma perspectiva sustentada na teoria da estruturação de Giddens (2003), que atenta para a compreensão das consequências não premeditadas (tão importante quanto as premeditadas) que o viés funcionalista tende a ignorar.

A partir disso, pode-se dizer que essa tese entende como premissa que as ações realizadas pelos agentes em suas vidas cotidianas são baseadas numa finalidade, numa ação social visada, carregada de consequências previstas e não previstas, ou premeditadas e não premeditadas. Quando as ações não premeditadas são ignoradas, retardam-se o conhecimento de novos arranjos e o amadurecimento do campo de pesquisa. Essa falta de reflexão pode proporcionar um esgotamento precoce do tema.

Considerando-se a nova sociologia (Giddens, 2003), com agentes sociais mais complexos (tratados teoricamente de maneira menos isolada, mais inter-relacionados), pode ser que analisar apenas as consequências premeditadas não seja o caminho mais adequado. Em vez disso, seria mais interessante compreender que a incidência de reações premeditadas e não premeditadas representam o “todo” de uma ação e, por isso, devem ter atenção semelhante no estudo. Afinal, consequências não previstas também podem ser decisivas na perpetuação ou não da forma como se aborda determinado fenômeno.

Adicionalmente, desde já cabe ressaltar que esta tese apoiou-se em quatro construtos da teoria da estruturação composta por Giddens: a compreensão de ações premeditadas e não premeditadas conforme exposto acima, a natureza da recursividade entre ação humana e estrutura social, a dualidade da estrutura e as rotinas e regras (Giddens, 2003; 2005).

Para a consecução do objetivo geral emergiram os seguintes objetivos específicos, estes também permeados pela teoria da estruturação proposta por Giddens:

- a) analisar a influência do líder e dos liderados na estrutura organizacional.

- b) analisar a influência da estrutura organizacional nos líderes e liderados;
- c) analisar as consequências premeditadas do discurso da deificação do líder nas organizações, a partir da percepção de líderes e liderados da organização;
- d) analisar as consequências não premeditadas desse discurso, a partir da percepção de líderes e liderados.

Atualmente, não há trabalhos na literatura que tratem do construto da liderança utilizando-se do aporte teórico de Giddens, exceto um, publicado por Lima e Carvalho Neto (2011). Em busca extensa por periódicos nacionais e internacionais no portal Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior -CAPES e na base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - SPELL/ANPAD, não foi encontrado sequer outro artigo que relacione a teoria da estruturação com o tema da liderança. Para tal foi feita pesquisa com as palavras-chave: líder, liderança, Giddens e Teoria da estruturação, separadamente, com o intuito de, minuciosamente, encontrar a relação entre esses aportes teóricos. Posteriormente, foi realizada busca avançada mesclando esses termos, e ainda assim não foram encontrados periódicos. Tal busca foi repetida com os termos em inglês.

Pode-se justificar o estudo também pelo incômodo trazido pela hegemonia da liderança transformacional na literatura do *mainstream* norte-americano em torno da deificação do líder, principalmente devido ao fato de que, em âmbito nacional, pesquisas têm verificado insatisfação das empresas com os atuais modelos de liderança importados em programas de *trainees*, insatisfação dos programas de formação de liderança, excesso de rotatividade em cargos de liderança e insatisfação dos liderados e líderes (Carvalho Neto & Sant'Anna, 2011).

Em termos de estudos nacionais, são várias as pesquisas que destacam esse mesmo incômodo, que pode ser sintetizado nas considerações do estudo de Fernandes e Vaz (2010), que

destacam o viés funcionalista do conhecimento disseminado em periódicos importantes, como é o caso da *Academy of Management Journal*, no qual os autores revelam que há:

pouca abertura à diversidade, seja de novos paradigmas, seja de locais de origem dos autores, deixando clara a predominância de uma unidade de abordagens e métodos. A presença maciça de autores [norte] americanos é uma evidência. Mesmo os artigos produzidos em outros países guardam forte semelhança com a tendência manifestada por estes autores, em pesquisas predominantemente quantitativas, dotadas de muitas hipóteses a serem averiguadas em elaborados tratamentos estatísticos [...] Evidências não são questionadas, controvérsias não se manifestam, encontrando-se, muito mais, a tendência em avançar nas linhas de pesquisa já iniciadas. Essa pouca abertura a novas perspectivas de análise, seja metodológica, geográfica e de escola de pensamento, dificulta, certamente, o avanço na compreensão do fenômeno da liderança em suas várias facetas. (Fernandes & Vaz, 2010, p. 166).

Inclusive, menos de um ano depois, tal perspectiva foi corroborada por Bansal e Corley (2011), editores da *Academy of Management Journal*, em artigo intitulado “*The coming of age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods*” salientando, entre outras coisas, a importância de novos trabalhos trazendo abordagens metodológicas diversificadas para o avanço da pesquisa científica. Nesse sentido, entende-se que a utilização da teoria de Giddens aplicada à liderança, de forma qualitativa, vai ao encontro dessa preocupação manifestada pelo referido *journal*.

Analisando-se a produção acadêmica nacional, percebe-se que o tema liderança sofreu forte estagnação da década de 1980 até 2009. Este foi um período em que os acadêmicos brasileiros consideraram, de forma geral, o tema liderança como “maldito”, devido à falta de rigor na utilização do termo (característica natural de temáticas polissêmicas). Muitos acadêmicos atribuíram um quadro de crise nos estudos sobre liderança, alegando esgotamento do construto e necessidade de novas abordagens teórico-metodológico-conceituais para a compreensão do fenômeno em seu atual e complexo estágio (Sant’Anna et al., 2011).

Temática clamada e reclamada pelo mundo empresarial e desprezada pela academia brasileira, o tema da liderança só voltou a ser reconhecido por esta novamente em 2009, quando

passou a integrar o Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - EnANPAD e o Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho – EnGPR, divisão de Gestão de pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD (Carvalho Neto, 2010; Carvalho Neto & Sant’Anna, 2011).

Este tem sido o espaço acadêmico mais significativo em âmbito nacional para o desenvolvimento e surgimento de estudos sobre liderança, ao qual tem respondido os acadêmicos brasileiros. Com um pouco menos de inclinação funcionalista e pragmatismo, esse espaço tem revigorado o construto, atraindo tanto aqueles que estão como os que não estão no paradigma dominante do *mainstream*, propiciando diálogo sadio e capacidade de reflexão para ambos os lados. O aparente esgotamento do construto entre os acadêmicos brasileiros tem se mostrado infundado, pois atualmente têm surgido vários trabalhos sobre o construto: alguns utilizando boa parte do referencial norte-americano, entretanto com novas interpretações das teorias de liderança, com outros enfoques, antes impensáveis; e há outros estudos interpretando liderança via Foucault (Sant’Anna, 2010), liderança via Weber (Nelson, 2010; Silva & Carvalho Neto & Sant’Anna, 2011), liderança via Giddens (Lima & Carvalho Neto, 2011), liderança via Adorno (Vilela, Carvalho Neto, & Lopes, 2010) entre outros. Parece que, diferentemente dos brasileiros, os acadêmicos norte-americanos “pensam mais pragmaticamente as abordagens de liderança, as estratégias de seu desenvolvimento e as demandas de seus públicos-alvo [...] seria essa uma das razões da possível resistência dos acadêmicos brasileiros ao construto?” (Sant’Anna et al. 2009, p. 15).

Diante disso, esta tese será dividida em quatro seções, sendo esta introdução a primeira.

Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica, com a exposição dos principais autores e conceitos que sustentarão o desenvolvimento deste estudo, em especial a Teoria da

Estruturação de Giddens, a evolução das teorias de liderança a partir do século XX e o diálogo entre essas.

O estudo por meio da análise da evolução das teorias de liderança justifica-se na medida em que esta tese não se utiliza somente de uma abordagem específica, e sim de todo o aporte teórico relacionado ao construto, complementares para o estudo da liderança.

Na terceira seção descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, esclarecendo-se a natureza do estudo e a escolha do método, os estágios do processo de pesquisa, as fontes de evidências, a definição espacial e temporal da pesquisa, bem como instrumentos de coleta e de análise dos dados, benefícios e limitações destes.

Na quarta seção apresentam-se e discutem-se os dados coletados no campo por meio da perspectiva abordada no referencial teórico e com foco nos objetivos específicos desta tese.

Por fim, apontam-se as principais contribuições obtidas com a pesquisa, suas limitações e as lacunas existentes para futuros estudos.

2 Referencial Teórico

Na subseção 2.1 são apresentadas as concepções de Durkheim – estrutura social e Weber – ação humana –, revelando o dilema sociológico fundamental que tanto polarizou o estudo das ciências sociais. Esse dilema foi a inspiração principal para o surgimento da Teoria da Estruturação proposta por Giddens, que, de forma inédita, busca integrar essas duas perspectivas.

Na subseção 2.2 trata-se a Teoria da Estruturação a partir de seus quatro principais pontos de análise: as consequências não premeditadas; a recursividade; a dualidade da estrutura; e as rotinas e regras. A partir do entendimento desses pontos, é possível compreender como Giddens buscou preencher a lacuna entre a ação orientada pela estrutura e a ação construída pelo próprio sujeito.

Na subseção 2.3 discutiu-se a definição de “liderança”, abrangendo a polissemia que envolve o construto, delimitando-o e definindo o conceito utilizado pela pesquisa. Foi apresentada também breve determinação sobre o que se considera “Líder” neste estudo.

Na subseção 2.4, o foco recai sobre a análise da evolução das teorias de liderança a partir do século XX, dialogando com os construtos da teoria da estruturação proposta por Giddens.

Finalmente, na subseção 2.5, passa-se a analisar, com mais profundidade, a teoria da liderança transformacional, a mais utilizada atualmente, e o surgimento do discurso atual em torno da deificação do líder nas organizações, as consequências premeditadas desse discurso na literatura. Abordam-se também as consequências não premeditadas, principalmente em estudos brasileiros que mostram um líder na contramão do perfil deificado presente na literatura norte-americana.

2.1 A estrutura social de Durkheim e a ação humana de Weber vistas por Giddens

Esta subseção tem por objetivo compreender os antecedentes históricos que inspiraram o surgimento da Teoria da Estruturação proposta por Giddens. Tal teoria tem origem num dos debates fundamentais das ciências sociais: o dilema entre a maior ou menor influência da ação humana ou da estrutura social sobre os fenômenos estudados. As questões que surgem para análise são: será que a maior parte do que os atores humanos fazem decorre de forças sociais genéricas que estão fora de seu controle? Até que ponto os atores humanos são criativos e autônomos, capazes de controlar de maneira ativa as condições de suas próprias vidas?

Como será apresentado a seguir, essas perguntas acima destacadas desdobram-se em complexas teorias que polarizaram (ou ainda polarizam) os estudos sociológicos: por um lado, Weber (1968) creditando às ações individuais a autonomia e a criatividade que são o motor da condução e transformação da sociedade; por outro, Durkheim (2003) explorando a função coercitiva da estrutura social como força condicionante das ações dos indivíduos. É nesse quadro que a teoria da estruturação de Giddens adquire relevância para a análise social, na medida em que propõe fim a esse antagonismo e associa os pressupostos teóricos dessas vertentes de forma igualitária para o entendimento da ação social. Dessa forma, a ação humana deixa de ter primazia em relação à estrutura social e vice-versa, equilibrando-se assim a influência de uma sobre a outra. Entretanto, não é pretensão desta tese fazer o contraponto da teoria de Durkheim, muito menos da teoria Weberiana, trata-se tão somente de situar Giddens epistemologicamente.

Nesse sentido, para que seja possível compreender a teoria da estruturação, base fundamental para a consecução desta tese, faz-se necessário entender um pouco melhor o dilema teórico para o qual a teoria da estruturação propõe uma saída. Será apresentada a seguir uma

breve problematização dos estudos de Weber e de Durkheim como pano de fundo para o surgimento da teoria da estruturação.

A dicotomia entre indivíduo e sociedade, e conseqüentemente a incompatibilidade teórico-metodológica, é oriunda de um lado do objetivismo, impetrado no estruturalismo e no funcionalismo, que, assim como nas ciências naturais, sugerem leis que regem os fenômenos sociais e determinam a ação dos indivíduos. Tanto o pensamento funcionalista quanto o estruturalista destacam a superioridade do todo social em relação a suas partes individuais – os sujeitos humanos. Do outro lado, o subjetivismo característico do pensamento hermenêutico e fundamentado nas teorias interpretativas rejeita a concepção de que as ciências sociais e naturais sejam tratadas como semelhantes. Ao contrário, o pensamento hermenêutico pressupõe que são os indivíduos e o sentido que estes aplicam por forma de suas ações que regem os fenômenos sociais. Nesse sentido, a cultura e a história são os elementos constituintes das ciências sociais, na medida em que formam a experiência subjetiva dos atores sociais. Fora do campo da subjetividade, encontra-se o mundo material e exterior regido por “relações impessoais de causa e efeito” (Giddens, 2003; p. 2). Dessa forma, pode-se dizer que, nas sociologias interpretativas, a ação e o significado que os seres humanos atribuem a esta são mais relevantes que fatores estruturais (Giddens, 2003).

Na sociologia clássica, Durkheim foi o autor mais expressivo na escolha de enfatizar a superioridade do todo social em relação a suas partes individuais – os sujeitos humanos. Por outro lado, Weber focou sua análise na concepção de que os seres humanos são orientados por sentido subjetivo visado que lhe confere autonomia e criatividade para fazer escolhas, minimizando, assim, o fator limitante da estrutura social (Giddens, 2010). É importante ressaltar que, apesar de serem contemporâneos, Weber e Durkheim nunca fizeram menção à obra do outro.

As primeiras obras de Durkheim foram influenciadas pelo pensamento organicista que tem origem na filosofia social clássica. Como principais teóricos desse pensamento destacam-se Fouillée e Worms, franceses, e Schaffle e Lilienfeld, alemães. No entanto, é notável a maior influência dos alemães sobre as primeiras obras de Durkheim (Giddens, 2010).

A vertente organicista parte do princípio de que a sociedade é sistema interligado comparável com um organismo vivo. Contudo, na mesma linha que Schaffle, Durkheim pondera que há uma diferença significativa entre o organismo animal, que é governado por leis mecânicas, e a sociedade, que é conectada não por relações materiais e sim por vínculos de ideias. Quer-se dizer com isso que a diferença básica entre esses organismos reside na característica própria da sociedade de ter propriedades específicas separáveis daquelas de seus membros individuais. Nesse sentido, a sociedade não é apenas um aglomerado de indivíduos, mas um ser que existe antes mesmo da existência daqueles que a compõem hoje e que continuará a existir mesmo com a morte daqueles que a compõem atualmente e que influencia mais o ser humano do que o ser humano a influencia (Giddens, 2010).

A sociedade, de acordo com Durkheim e Schaffle, tem vida própria e é dotada de consciência e interesses. Esses autores rejeitam qualquer concepção que defenda prioridade do indivíduo sobre a sociedade. Dessa forma, rompem com perspectivas anteriores, como a de Rousseau, que define que, hipoteticamente, o indivíduo isolado é mais feliz e livre do que quando vive em sociedade. Em sentido oposto, tanto Durkheim quanto Schaffle entendem que a primazia do ser humano em relação ao animal está justamente pela vida em sociedade, que torna o primeiro capaz de formar acumulação social de riquezas culturais e tecnologias (Giddens, 1998; 2010).

Nessa linha, os ideais, as emoções e os anseios que fundam a herança cultural dos membros de uma sociedade são impessoais, ou seja, são desenvolvidos de forma social, não sendo

consequência nem propriedade de qualquer indivíduo particular ou grupo de indivíduos. Durkheim exemplifica tal constatação a partir da linguagem que os indivíduos, de um modo geral, utilizam, que é herdada pelos seres humanos de dada sociedade, mas não foi criada por eles (Durkheim, 1982).

Apesar de as primeiras obras de Durkheim terem tido grande influência alemã, suas obras já na maturidade são todas permeadas pelo pensamento de origem francesa. Pode-se destacar a influência de Saint-Simon e Comte no âmbito do declínio do feudalismo e da constituição da sociedade moderna, além de outros, como Montesquieu e Rousseau (Giddens, 1998).

Durkheim (1982) focou seus estudos na concepção de que os indivíduos têm suas ações limitadas pela sociedade e pelas estruturas sociais. Nesse sentido, pondera que a sociedade é mais do que a soma dos atos individuais, possui estrutura que confere anterioridade e prioridade ao ser individual. Sendo assim, a sociedade e as estruturas sociais impõem limites ao que se pode ou não fazer. Durkheim enfatiza a natureza limitante das influências sociais de nossas ações:

Quando exerço meus deveres de irmão, de marido ou de cidadão ponho em práticas os compromissos com os quais me empenhei, cumpro obrigações que estão definidas na lei e no costume e que são externas a mim mesmo e às minhas ações [...] De um modo semelhante, o fiel descobre, a partir do nascimento, como já prontas, as crenças e as práticas de sua vida religiosa; se elas já existiam antes dele, logo, existem fora dele. Os sistemas de sinais que emprego para expressar meus pensamentos, o sistema monetário que uso para pagar minhas dívidas e os instrumentos de crédito que utilizo em minhas relações comerciais, as práticas que sigo em minha profissão, etc – tudo funciona independentemente do modo como os aproveito (Durkheim, 1982, p. 50-51).

Dessa forma, os fatos sociais são, em essência, exteriores aos indivíduos sob duas perspectivas: primeira, todos os seres humanos quando nascem se deparam com uma sociedade já estabelecida, que condiciona a personalidade individual. Um exemplo disso é a religião. Logo que o ser humano nasce, já encontra prontas as crenças, as técnicas, os métodos e as práticas que encontrará em sua vida de fiel; assim, o fato de essa religião ser anterior a ele confere-lhe o *status* de ser exterior a ele. A segunda perspectiva diz respeito à noção de “todo”. Os fatos sociais são

exteriores ao ser humano na medida em que o indivíduo é apenas mais um elemento presente na totalidade de interações, que, juntas, formam a sociedade, ou seja, não é fenômeno capaz de ser criado individualmente. Caso o indivíduo em questão não existisse, a sociedade continuaria funcionando da mesma forma, sem alterações. Assim como o exemplo da religião, a existência desse ser humano individualmente não acarretaria mudanças de crenças, técnicas, métodos e práticas. A religião é anterior a ele e continuará viva no tempo enquanto o indivíduo não (Durkheim, 1989).

É nesse sentido que Durkheim, repetidamente, assegura que a sociedade se compõe unicamente de indivíduos, mas a interação entre estes é maior do que a experiência individual.

Durkheim recorre a uma comparação da sociedade com elementos químicos num experimento:

O que se julga tão facilmente inadmissível quando se trata dos fatos sociais é normalmente admitido nos outros reinos da natureza. Toda vez que elementos quaisquer, ao se combinarem, produzem, por sua combinação, fenômenos novos, cumpre conceber que esses fenômenos estão situados, não nos elementos, mas no todo formado por sua união. A célula viva nada contém se não partículas minerais, assim como a sociedade nada mais contém além dos indivíduos; no entanto, é evidentemente impossível que os fenômenos característicos da vida residam em átomos de hidrogênio, de oxigênio, de carbono e de azoto [...] apliquemos esse princípio à sociologia. Se, como nos concedem, essa síntese generis que constitui toda a sociedade produz fenômenos novos, diferentes dos que se passam nas consciências solitárias, cumpre admitir que esses fatos específicos residem na sociedade mesma que os produz, e não em suas partes, isto é, em seus membros (Durkheim, 2003, p. 21-22).

Outro fator relevante na análise da natureza dos fatos sociais é a existência do que Durkheim chama de constrangimento moral. Para desenvolver tal conceito, o autor recorre ao exemplo da paternidade, que pode ser vista sob dois aspectos: o biológico e o social. O aspecto biológico refere-se ao ato de um homem ser pai decorrente do ato de procriação, enquanto o aspecto social refere-se aos limitadores sociais que passam a coagir esse homem que agora é pai. Nesse sentido, Durkheim explica que, ao ser pai, há uma série de convenções sociais e leis que regem a maneira com que este deve agir com o filho. Essas convenções não foram criadas por ele, são exteriores ao indivíduo e compõem um sistema regulatório de deveres morais que o

obriga e a todos os outros pais a agirem de formas determinadas. Caso o indivíduo resolva não obedecer a tais convenções e leis, será punido por forças coercitivas, como a polícia e o sistema legal.

No entanto, há outro elemento ainda mais forte que obriga o indivíduo a manter-se obediente. Segundo Durkheim, raramente o medo às sanções em caso de desobediência é o fator mais relevante na escolha do indivíduo de respeitar ou não as convenções. Geralmente o fator mais relevante é a autoridade moral, na qual os indivíduos aceitam a legitimidade da obrigação sem ter claramente a noção e a consciência de seu caráter coercitivo. Dessa forma, o constrangimento é símbolo do mundo exterior ao indivíduo agindo, limitando e permitindo identificar e separar os fatos sociais dos fatos da psicologia individual (Durkheim, 1982).

Em sentido oposto ao de Durkheim, Weber e os interacionistas simbólicos minimizam o fator limitante da estrutura social. Weber, na obra *Economia e Sociedade*, argumenta que os seres humanos são considerados agentes-indivíduos em ação, que tomam uma ação social, motivados por um sentido subjetivo visado que lhe confere o *status* ativo e criativo, próprio do comportamento humano (Weber, 1968).

Complementar ao argumento de Weber, os interacionistas simbólicos acreditam que os agentes realizam ações motivadas por razões próprias num ambiente social codificado por significados culturais. Assim, os processos de interação entre os agentes são mediados pelo caráter simbólico da ação, apreendidos pela observação da experiência cotidiana. Nesse sentido, a sociedade não existe como estrutura prévia proposta por Durkheim, mas é constantemente criada e recriada nas relações que os agentes mantêm entre si. Esses agentes agem e reagem tomando seu semelhante, o outro, como referência o tempo todo. Dessa forma, o comportamento de um agente serve de fonte de estímulo para os outros agentes e criam-se, assim, esquemas e

expectativas mútuas de comportamento coletivo. Assim, para os interacionistas simbólicos, o ser humano não é criatura da sociedade, mas o criador desta (Goffman, 1981).

Os teóricos alemães tiveram grande influência sobre Weber e Durkheim. Contudo, analisando-se as obras de ambos de um modo geral, as principais influências intelectuais das obras de Weber são predominantemente alemãs, enquanto as de Durkheim foram, em sua maioria, francesas. Enquanto as primeiras obras de Durkheim eram abstratas e filosóficas, as primeiras obras de Weber eram, em sentido oposto, estudos históricos minuciosos, calcados em correntes de pensamento provenientes da “história, da jurisprudência, da economia, da sociologia e da filosofia” (Giddens, 2010, p. 120). Durkheim se guiava por uma tradição positivista muito anterior a Comte. Weber não aceitava tal perspectiva fundamentada na aceção dos seres humanos sob os mesmos pressupostos e métodos das ciências naturais (Giddens, 2010).

Ao contrário, Weber defende que as ciências sociais são, em essência, diferentes das ciências naturais, necessitando de esquemas e maneiras diferentes de análise. Nesse sentido, o objetivo principal, ao se analisarem fenômenos sociais, está na capacidade de tornar inteligível a base subjetiva em que essa análise ocorre. Para isso, diz-nos Weber que se deve fazer uma análise objetiva dos fenômenos históricos e sociais, mesmo sabendo que a atividade humana tem caráter subjetivo. Essa é a diferença central entre as ciências sociais e as ciências naturais: é dotada de subjetividade que não pode, simplesmente, ser ignorada no estudo da sociedade. Foi isso que Weber denominou de sociologia interpretativa, aquela que se propõe entender e interpretar as ações sociais, promovidas por agentes, via relação causal entre as variáveis sociais, bem como suas consequências. Dessa forma, apenas a partir da sociologia interpretativa é possível fazer generalizações sobre a conduta humana em sociedade (Weber, 1968).

Assim, Weber rejeita a concepção de Durkheim na medida em que acredita que não se pode partir do “todo” para analisar os comportamentos individuais. A sociedade é formada por

ligações múltiplas dos indivíduos num determinado tempo e espaço que assume uma identidade própria repleta de subjetividades e com autonomia dos seres para mudá-la ou perpetuá-la (Weber, 1968).

Giddens (2003), no entanto, pondera que há aspectos da teoria de Durkheim que têm clara validade científica. As instituições sociais, de fato, precedem a existência dos indivíduos e exercem restrições sobre eles. Por outro lado, Giddens enfatiza que é difícil acreditar que a sociedade seja “externa” ao indivíduo, por mais que isso pareça verdadeiro quando se analisa cada indivíduo isoladamente. Por definição, a sociedade não pode ser externa a todos os indivíduos coletivamente, constatação essa feita pelo próprio Durkheim (Giddens, 2010).

Além disso, apesar de os “fatos sociais”, denominados por Durkheim, poderem limitar o que os seres humanos fazem, estes não têm o poder de determinar suas atitudes. Dessa forma, os indivíduos poderiam optar por viver sem alguma instituição social, mesmo que isso lhes causasse situações de privações. Os seres humanos, sob essa perspectiva, de fato fazem escolhas e não respondem passivamente aos acontecimentos cotidianos impostos pela estrutura social (Giddens, 2003).

O debate fundado a partir da visão desses autores clássicos, Durkheim com a concepção da estrutura social e Weber com a ação humana, está longe de ter fim (Carvalho Neto, 2012). Por muito tempo, a análise sociológica considerou esses autores dissociados, em perspectivas excludentes. Apenas recentemente autores como Giddens e Bourdieu ponderaram sobre a possibilidade de estabelecer ligações entre essas perspectivas.

Dessa forma, na próxima subseção, o foco de análise recairá apenas sobre a teoria da estruturação proposta por Giddens, base epistemológica do trabalho ora proposto, mostrando como a teoria propõe o rompimento do imperialismo da estrutura e do imperialismo do sujeito.

2.2 A Teoria da Estruturação proposta por Giddens

Na subseção anterior foi possível situar o debate teórico que inspirou a Teoria da Estruturação bem como a proposta dessa teoria, que é a de reavaliar a dicotomia básica das teorias sociológicas tradicionais – indivíduo/estrutura social. De um lado, o objetivismo oriundo do funcionalismo e do estruturalismo recomenda, assim como nas ciências naturais, leis que regem os fenômenos sociais e que determinam a ação dos indivíduos. Por outro lado, o subjetivismo, com as teorias interpretativas, recomenda que as ciências sociais partam dos indivíduos e do sentido que estes conferem a suas ações (Giddens, 2003).

Ao mesmo tempo em que Giddens rejeita análises sociais que coloquem a estrutura como algo externo a todos os indivíduos e à ação humana como uma fonte determinista de restrição à livre iniciativa, este também rejeita a hipótese da hermenêutica, que entende que as relações e os fenômenos sociais devem partir da experiência do indivíduo, como se a sociedade fosse simples somatório de experiências individuais (Giddens, 2003).

Nesta subseção, o estudo da Teoria da Estruturação deixa de ter o caráter generalizado, conforme tratado até aqui, e passa a se debruçar nos principais pontos que sustentam a Teoria da Estruturação. Nesse sentido, Giddens (2003) aponta quatro elementos básicos que norteiam a Teoria da Estruturação e formam o caminho para preencher a lacuna entre a ação orientada pela estrutura e a ação construída pelo próprio sujeito. Para Giddens (2003) é o equilíbrio entre ambas que rege a vida social.

Esses quatro elementos básicos são (conforme Figura 1): as consequências não premeditadas; a recursividade; a dualidade da estrutura; e as rotinas e regras. Todos esses elementos estão intrinsecamente relacionados, o que torna difícil o isolamento analítico para

apreciação individual. Cada um desses elementos impacta os demais e é novamente impactado, criando-se assim a dinâmica correspondente à Teoria da Estruturação.



Figura 1. Elementos que compõem a teoria da estruturação

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese, adaptado de Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. (2a ed.). São Paulo: Martins Fontes.

Para compreender o que Giddens (2003) denomina de **consequências não premeditadas**, é preciso entender o conceito atribuído ao “**agente**” e o que é a “agência”.

Giddens (2009) dedica considerável esforço para explorar o conceito de “agente”_no livro *Constituição da Sociedade*. Esse conceito avança para o campo de estudo da psicologia, da psicanálise, da filosofia e da biologia como forma de compreender o ser humano em agência. No entanto cabe ressaltar que, para fins deste estudo, foram apresentadas as características essenciais para a compreensão do conceito, abstendo-se, por exemplo, de problematizações mais profundas, como a travada com Freud em relação aos conceitos de ego, superego e id.

De modo geral, Giddens (2009) coloca que o conceito de agente está relacionado com uma sequência de noções, intitulada de modelo de estratificação do agente, conforme Figura 2.

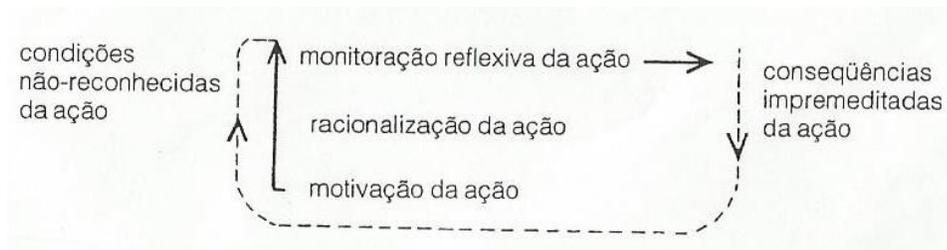


Figura 2. Modelo de estratificação do agente

Fonte: Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. (2a ed., p. 6). São Paulo: Martins Fontes.

Nesse modelo, os elementos representados pela Figura 2 são interdependentes, ou seja, não existem isoladamente. O modelo coloca a motivação da ação como o ponto de partida da agência. Essa, por sua vez, está vinculada tanto a fatores conscientes quanto inconscientes. A motivação está associada ao potencial para a ação, um degrau anterior ao modo como a ação é cronicamente executada no tempo-espaço. De maneira geral, os motivos são fundamentais para a criação de planos de ação. Giddens ressalta que:

Embora atores [...] possam quase sempre informar discursivamente sobre suas intenções e razões para atuar do modo que atuam, podem não fazer necessariamente o mesmo no tocante a seus motivos. A motivação inconsciente é uma característica significativa da conduta humana (Giddens, 2009, p. 7).

Já o segundo elemento do modelo, a racionalização da ação, refere-se ao fato de que agir de forma social não é simples ato mecânico, pelo contrário, pressupõe racionalidade, um objetivo visado para o desempenho de alguma atividade. Isso implica a capacidade que os agentes têm de compreender, de maneira teórica e rotineira, por que agem de determinada forma para conseguir algo que foi estabelecido a partir de determinado motivo (Giddens, 2009).

Dessa forma, espera-se que um agente, quando indagado sobre o porquê de uma ação, seja capaz de elaborar um discurso de justificativa para o outro agente. Esse processo de racionalização da conduta é rotineiro entre os agentes e geralmente é solicitado quando o outro agente parece desrespeitar ou ironizar modos habituais de condutas de uma determinada pessoa ou sociedade. Caso contrário, os agentes não costumam se indagar sobre ações produzidas e reproduzidas habitualmente no fluxo contínuo do dia a dia (Giddens, 2009).

Por fim, o terceiro elemento do modelo, a monitoração reflexiva da ação, está relacionada à capacidade de o agente de ser sujeito e objeto de sua própria vida. Isso quer dizer que, ao mesmo tempo em que ele é agente (sujeito), ele também consegue refletir e entender os desdobramentos de suas ações na sociedade e nos outros agentes (objeto). Nesse sentido, e em complementação ao argumento do elemento anterior – racionalidade da ação, o agente sempre age com uma intenção, um objetivo visado, embasado numa racionalidade que ele consegue elaborar de forma discursiva e, se necessário, indagar outros agentes sobre o porquê de sua respectiva ação. Assim, os agentes monitoram e ajustam frequentemente o fluxo de suas atividades e esperam que outros agentes façam o mesmo de forma autônoma (Giddens, 2009).

A questão que Giddens (2003) apresenta e que é essencial para a compreensão da Teoria da Estruturação é que, mesmo o agente tendo como elemento fundamental de sua ação a racionalidade e a reflexividade, ambas não são suficientes para apreender todos os aspectos da realidade. Isso quer dizer que a cognoscitividade humana é limitada e, por isso, no fluxo da ação do agente surgem consequências que este não conseguiu prever. São essas as denominadas consequências não premeditadas, que podem sistematicamente se realimentar de forma a constituírem novas condições não reconhecidas de novos atos (Giddens, 2009).

Giddens (2009) define a cognoscitividade como tudo aquilo que os agentes sabem e acreditam saber sobre os desdobramentos de suas ações e sobre o desdobramento das ações de outros agentes, tanto de maneira tácita quanto de maneira discursiva, explícita.

Uma maneira que Giddens (2003) encontrou para deixar mais claros o conceito de agência e a forma como a consequência não premeditada a integra foi o exemplo do indivíduo que, ao chegar a casa, aciona o interruptor da luz para iluminar o quarto:

Um indivíduo aciona um interruptor para iluminar um quarto. Embora seja um ato intencional, o fato de que acender a luz que alerta um gatuno não é. Supondo que o gatuno fuja rua abaixo, seja interceptado por um policial e, depois de processado, passe um ano na cadeia para cumprir sentença por arrombamento de domicílio, tudo foi consequência não

intencional do ato de acionar o interruptor da luz? Quais foram as coisas que o indivíduo “fez”? (Giddens, 2009, p. 12).

A resposta para tal indagação é simples. Ao acender a luz, ocorre a consequência premeditada - a intenção do indivíduo foi apenas enxergar o que havia no quarto. Ele simplesmente não sabia da existência do ladrão em sua residência. Contudo, sua agência foi além disso. O que ele fez, de fato, foi acender a luz e alertar o gatuno. Dessa forma, Giddens explica que:

Atos não intencionais podem ser conceitualmente separados das consequências involuntárias das ações [...] As consequências do que os atores fazem, intencionalmente ou não, são eventos que não teriam acontecido se eles tivessem se comportado de modo diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente (independentemente de quais eram suas intenções) (Giddens, 2009, p. 12).

A partir disso, tudo que aconteceu ao ladrão após o alerta dado pelo interruptor da luz foi fruto de uma cadeia de ações que se desenrolaram em uma série de consequências não premeditadas que culminou com a captura dele e a condenação à cadeia. Essa interpretação decorre do fato de que o acionamento do interruptor não tinha a intenção de alertar o ladrão, quanto mais de acessar esses desfechos já bastantes distanciados em espaço e tempo do agente que iniciou a ação (Giddens, 2009).

Por outras palavras, a agência do indivíduo está restrita à intenção de acender a luz para ver o quarto, e isso ocasionou o alerta ao ladrão, o que novamente pode ser caracterizado como agência. No entanto, essa ação não foi determinante para o desfecho do ato, que foi a captura e a sentença de um ano de cadeia. Mesmo que o agente inicial tenha contribuído para que o ladrão fugisse e, possivelmente alertasse a polícia, há uma série de outros fatores contingentes que ocorreram que não permitem colocar o indivíduo que acendeu a luz como exemplo de agência desses desdobramentos (Giddens, 2009).

Dessa forma, a reprodução das práticas sociais está enraizada nas próprias relações humanas que ocorrem em locais (estruturas) de interação social e que se apoiam em regras e

recursos. No entanto, o fluxo constante de ações humanas produz continuamente consequências que não faziam parte das interações sociais, as denominadas consequências não premeditadas (Giddens, 2003).

Nesse âmbito de recursividade, da interação entre as esferas estruturais e humanas, surge como um desdobramento o que Giddens chama da análise de um cenário complexo a partir da análise de dois elementos fundamentais: as consequências antecipadas de uma determinada ação (“implantação” de um determinado modelo de liderança, por exemplo, com metas e objetivos pré-definidos), o que equivale àqueles resultados que os agentes pretendiam obter ao empreenderem essa ação, ou seja, suas intenções iniciais; e as consequências não-antecipadas das ações sociais, chamadas de consequências impremeditadas, ou não premeditadas, que podem ser entendidas como as consequências ocorridas e não-previstas, ou não-esperadas, de ações individuais ou coletivas, decorrentes de ações intencionais ou não-intencionais, passíveis ou não de previsão, e que podem, uma vez ocorridas, ser avaliadas como “positivas” ou “negativas”, dependendo da perspectiva do observador.

Isso quer dizer que, numa perspectiva de relação social em que estão envolvidos líderes e liderados, há sempre ações vindo de um lado e de outro que, nesse fluxo de ação, criam e disseminam resultados não intencionais de conduta dos agentes, o que muitas vezes está bastante dissociado do planejamento inicial (do previsto) das ações e do modelo de liderança entre eles.

Nesse sentido, a teoria da estruturação prevê que as ações dos indivíduos são dotadas de consciência e intencionalidade. Contudo, esses não têm domínio total das condições que implicam as consequências de seus atos, já que algumas dessas consequências não podem ser previstas. Assim, a história, erguida pelas atividades intencionais dos indivíduos, não é fruto apenas das atitudes premeditadas mas sim do resultado do desejo de buscar uma direção

consciente para as ações, ainda que as consequências de uma determinada ação possam não ser aquilo que se intencionou originalmente (Giddens, 2003).

Esse ponto da teoria de Giddens pode ser muito relevante para os estudos sobre liderança, uma vez que permite analisar a maneira como o construto tem se desenvolvido e que, de forma não premeditada, tem chegado a novas condições de análises. Um exemplo disso é a Teoria Transformacional de liderança que será abordada nesta tese. Tal teoria trouxe consigo, de forma premeditada, a perspectiva de que a liderança se constitui em fenômeno relacional entre líderes e liderados. No entanto, houve um forte deslocamento dessa perspectiva para estudos com foco exclusivamente no líder, no indivíduo. Dessa forma, pode-se observar que, mesmo com um discurso premeditado de liderança como algo relacional, houve no fluxo da ação dos estudos dessa vertente um deslocamento não premeditado para o estudo da liderança apenas como fenômeno individual (Carvalho Neto et al., 2012).

Daí várias perguntas poderiam ser feitas para se compreender por que essa perspectiva tem mudado, como: qual o impacto que isso tem sobre os estudos de liderança? Quais fatores têm levado a teoria da liderança transformacional a deslocar a análise de um fenômeno relacional para algo individual? Parte da literatura sobre o tema já se ocupou de (tentar) responder a essas perguntas, mostrando que o deslocamento do fenômeno da liderança para a esfera individual tem trazido, de certa forma, alguns aspectos da perspectiva do grande homem, do super-herói, para dar conta dos inúmeros atributos e habilidades que um ser humano tem de ter para dar conta de ser um líder num ambiente em que só o líder é considerado (Carvalho Neto et al., 2012).

Cabe agora entender que essas consequências não premeditadas da ação criaram uma cadeia de outras consequências não premeditadas bem diferentes daquelas consequências que foram premeditadas inicialmente, e cabe ao pesquisador se debruçar sobre o desdobramento disso nos estudos de liderança. A pergunta que pode nortear tal dinâmica é: caso o estudo de liderança

permaneça enfocando apenas o líder, criando-se a dinâmica do super-homem, do grande líder, quais os impactos disso na literatura sobre o tema? Essa capacidade de entender o estudo de liderança como uma cadeia de ações abre a possibilidade de maior reflexão sobre o tema e de antecipações sobre o destino a que esse caminho pode levar, o que ajuda a amadurecer a área de estudo.

A **recursividade** é o segundo elemento básico que Giddens (2009) aponta como central para a Teoria da Estruturação. A recursividade parte do princípio de que há equilíbrio de influências entre as variáveis analisadas, e ambas dependem do comportamento uma da outra. Giddens (2009) utiliza esse conceito como forma de explicar que as atividades humanas não são criadas por atores sociais, elas são continuamente criadas e recriadas pelos agentes dos próprios meios pelos quais os agentes se expressam (estruturas e as regras da sociedade). Dessa forma, não há primazia do sujeito em relação à estrutura e vice-versa. Se, por um lado, a atividade humana depende dos agentes, por outro, ela é condicionada em vários aspectos pelos meios que os próprios agentes utilizam para se expressar, a estrutura. Tanto a estrutura impacta a atividade humana quanto a atividade humana molda as estruturas, recursivamente, ou seja, cada elo precisa ser analisado como forma de entender o outro elo, pois eles são mutuamente dependentes.

A recursividade permite compreender o fenômeno da interação entre indivíduos e estrutura de forma dinâmica, uma vez que leva em consideração que o indivíduo e a estrutura estão se influenciando mutuamente a todo o tempo, criando-se assim um ciclo sem fim e sem preponderância epistemológica de um sobre o outro. O indivíduo, a partir de sua ação, impacta a estrutura e esta, por sua vez, por meio de regras e normas, impacta o indivíduo, agindo como reguladora e limitadora da ação humana, recursivamente (Giddens, 2003).

Esta tese utiliza-se desse conceito como forma de averiguar a experiência dos indivíduos acerca da influência das pessoas nas organizações e das organizações nas pessoas, contemplando

o impacto dos líderes nesse processo. Entender a forma como a organização impacta líderes e liderados e a forma como eles impactam a organização é fundamental para compreender a dinâmica social pela qual os indivíduos estão inseridos e a atuação do líder e dos liderados nesse contexto.

Aceitar a recursividade entre agente e estrutura implica aceitar um desfecho para a polêmica entre a análise *macro* e *micro* nas ciências sociais. Pois, se o agente afeta a estrutura e o contrário também é verdadeiro, não há mais isolamento teórico entre eles, não há mais razão para tratá-los separadamente numa perspectiva *macro* ou *micro*. Pelo contrário, a lógica da recursividade implica um tipo de análise que dê conta da interação contínua também entre os níveis (Giddens, 2003).

Dessa forma, não há razões para validar a polarização tradicional que considera a microsociologia interessada nas atividades do “agente livre”, oriunda do interacionismo simbólico, em contraste com a macrosociologia, preocupada apenas com a análise das restrições estruturais que sufocam, limitam e punem a livre atividade e criatividade humana (Carvalho Neto, 2012; Giddens, 2009).

Para Giddens (2009), aceitar a recursividade entre agente e estrutura desloca esse antagonismo teórico para dois tipos de análise: a análise da conduta estratégica, que foca estudo na maneira como os agentes se monitoram reflexivamente e na forma como esses agentes se amparam em regras e recursos na composição e coordenação da interação; e a análise institucional, que foca o estudo nas instituições, como regras e recursos cronicamente reproduzidos, desprezando-se aspectos como as capacidades e percepções conscientes dos agentes.

É a partir desse conceito da recursividade que os próximos elementos, a dualidade da estrutura e as rotinas e regras, conseguem sustentar-se. A recursividade é elemento básico da vida

social, que compreende o fluxo contínuo do impacto da ação humana na estrutura e da estrutura na ação humana, o que favorecerá o entendimento do papel das estruturas na sociedade (a dualidade da estrutura) e da criação de rotinas e regras.

Assim, o terceiro e o quarto elementos básicos colocados por Giddens (2009) como central para a Teoria da Estruturação são: a **dualidade da estrutura** e as **rotinas e regras**. Esses elementos quase se fundem, uma vez que o próprio conceito de estrutura leva consigo o caráter de conjunto de regras e recursos. Por esse motivo, esses elementos serão tratados simultaneamente. Mas, antes disso, surge inicialmente a necessidade de conceituar, segundo Giddens (2009), a definição de estrutura.

Giddens (2003) denomina a estrutura como uma “ordem virtual” de relações transformadoras. Isso quer dizer que, para a Teoria da Estruturação, os sistemas sociais (relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares) não são dotados de estruturas mas sim de princípios estruturais. Por esse ponto de vista, a estrutura só existe como presença de matéria no espaço e no tempo, ou seja, meios pelos quais ocorrem as situações de integração das atividades e do comportamento humano. Dessa forma, a estrutura está completamente implícita na reprodução de sistemas sociais e é essencial para a Teoria da estruturação (Giddens, 2003).

A utilização do termo estrutura está relacionada a conjuntos de regras e recursos engendrados na articulação de relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares. Já as propriedades estruturais são as características institucionalizadas das relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares que se estenderam ao longo do tempo e do espaço. Características institucionalizadas estão relacionadas àquelas características amplamente difundidas, reforçadas e sedimentadas no tempo e no espaço (Giddens, 2003).

Essa integração entre as atividades humanas, reproduzidas recursivamente, depende da estrutura. A estrutura deve ser entendida, ao mesmo tempo, como mecanismo tanto restritivo quanto facilitador, na medida em que normatiza o comportamento humano, mas também oferece oportunidade de interação entre os agentes humanos que, via ação social, formulam e reformulam a realidade. Essa possibilidade de limitar o comportamento humano, assim como de oferecer novas possibilidades de organização da ação humana, é o que a Teoria da Estruturação denomina de dualidade da estrutura (Giddens, 2003).

Nesse âmbito, a estrutura pode ser analisada a partir de um conjunto de regras e recursos entrelaçados de forma recursiva na reprodução das práticas sociais. Ambos os conjuntos, tanto o conjunto de regras quanto o conjunto de recursos, serão apresentados a seguir (Giddens, 2003).

As regras impactam a vida social basicamente por três maneiras diferentes, com o intuito de que as rotinas sejam criadas. Essas, por sua vez, têm como função principal normalizar a conduta humana e facilitar a interação entre os agentes, conferindo um sentido de confiança nas relações e na continuidade da vida social.

A primeira maneira pela qual as regras impactam a vida social refere-se à constituição de complexos códigos de significação, como no caso do semáforo, em que os motoristas e pedestres só avançam em alguma direção quando o sinal está verde. Essa normalização da ação humana ocorre via formação de significados para as ações cotidianas dos agentes. Dessa forma, os agentes vão se submeter a essas regras como forma de conseguirem alcançar padrões regulares de comportamento no “jogo” social.

A segunda forma pela qual as regras impactam a vida social é na forma de sanções, que geralmente são encontradas, por exemplo, nos códigos penais, comerciais e de trânsito, que relacionam as regras com as punições que serão aplicadas em caso de desrespeito.

Por fim, o terceiro aspecto que a regra assume é puramente a de criar rotinas. Giddens cita, como exemplo, o caso do sujeito “R” que, “como regra, R levanta-se todos os dias às 6h” (Giddens, 2009, p. 22). Esse último caso não está relacionado à constituição de significados, como é o caso da primeira forma que a regra assume, e não é o caso de sanções, como o segundo caso assume, é apenas uma forma que o indivíduo encontra para se organizar em seu cotidiano, sendo essa uma característica comumente encontrada nos seres humanos.

Tais regras estão presentes no cotidiano de todos os agentes. No entanto elas podem ser analisadas de duas formas diferentes. Podem estar vinculadas aos agentes de forma intensiva ou superficial, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1

Tipos de regras

Regras de modo	Formação	Vigência	Sancionamento
Intensivas	Tacitamente	Informal	Fracamente Sancionada
Superficiais	Discursivamente	Formalizada	Fortemente Sancionada

Nota. Fonte: Adaptado de Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. (2a ed., p. 26). São Paulo: Martins Fontes.

Giddens (2003) formulou esse esquema como forma de elucidar uma questão sobre a qual ele discorda da maioria dos cientistas sociais: para estes últimos, as regras fortemente sancionadas, como, por exemplo, as leis codificadas, seriam as mais influentes na estruturação da sociedade.

Para Giddens (2003), as regras fracamente sancionadas são ainda mais importantes que as regras fortemente sancionadas, na medida em que estão formuladas nas raízes do tecido social e intrincadas numa colcha de significados que, muitas vezes, por não serem formadas discursivamente, não são colocadas em posição de questionamento, são apreendidas de maneira intensiva e são fracamente sancionadas justamente porque os agentes são capazes de monitorar

reflexivamente seu próprio comportamento e o comportamento dos outros. Essas regras são fracamente sancionadas justamente por já estarem altamente institucionalizadas e sedimentadas no tempo e no espaço. É nesse sentido que Giddens (2009) alerta que muitos dos procedimentos executados pelos agentes que parecem à primeira vista serem triviais da vida diária não o são, exercem influência profunda sobre a generalidade da conduta social.

Exemplos de regras aprendidas de modo intensivo, aquelas denominadas de fracamente sancionadas, são aquelas relacionadas à educação familiar e ao modo pelo qual a sociedade julga determinadas ações por meio da monitoração reflexiva. Um exemplo trivial está no caso de um indivíduo que se encontra num restaurante e começa a usar o fio dental para fazer sua higiene bucal em plena mesa. Nesse caso, o agente não pode ser preso pela polícia, muito menos responsabilizado legalmente por esse ato. Não há sequer uma lei em relação a isso que condene tal atitude. No entanto, a reprovação dos outros agentes, que aprenderam de forma tácita, no seio familiar (e, portanto, de maneira informal) de que este ato é inadequado para tal situação, criará mecanismos para repudiar e punir tal comportamento como forma de obter novamente o comportamento normalizado e aceitável socialmente.

Essa atitude está relacionada ao sentimento de segurança básico que será discutido mais à frente. A convenção criada e sedimentada ao longo do tempo de que aquela atitude não convém com as maneiras educadas de se agir em sociedade faz com que os agentes ajam como policiais incessantes em busca do comportamento aceitável, aplicando àquele agente sanção de cunho moral, seja verbalmente ou por outros meios.

De acordo com Giddens (2003), as regras fracamente sancionadas têm um espectro mais abrangente que as fortemente sancionadas, pois estão relacionadas a modos e costumes muito peculiares que estão tão introjetados que nem sequer foram formalizados pela sociedade, mas são constantemente cobradas pelos agentes individualmente e também perante os outros pela

monitoração reflexiva da ação. Tais regras são fundamentais na conduta regularizada da atividade humana e estão presentes em quase todos os aspectos da vida do agente no ambiente público, desde a maneira de vestir até o comportamento esperado de um pai para com seus filhos.

Para a Teoria da Estruturação, as regras têm papel fundamental na questão da produção e reprodução da vida social, uma vez que são essas que ajudam a normalizar e, conseqüentemente, criar uma uniformidade das ações do dia a dia, o que contribui para o sentimento de segurança básica, fator que motiva o comportamento regular entre os indivíduos e que será explicado mais à frente.

Já os recursos estão relacionados à dominação e podem ser categorizados sob dois aspectos: o aspecto alocativo, “gerando controle sobre objetos, bens ou fenômenos materiais” (Giddens, 2003, p. 39), e o aspecto impositivo, os chamados “recursos autoritários, que se referem a tipos de capacidade transformadora gerando controle sobre pessoas ou atores” (Giddens, 2003, p. 39).

Dessa forma, considerando-se a estrutura como um conjunto de regras e recursos estabelecidos, a estruturação nada mais é do que a reprodução dessas práticas recursivamente (Giddens, 2003).

Assim, a estrutura assume um papel processual, contínuo, relacionado com as práticas padronizadas e recursivas em termos de espaço e de tempo. Isso quer dizer que os indivíduos vivem e se organizam por meio de processos dinâmicos de interação social. Contudo, mesmo com uma dimensão subjetiva significativa na ação humana, há também certo limite à autonomia dessa ação, na medida em que a estrutura atua como reguladora dessa conduta. Isso quer dizer que a ação humana não é mecânica e também não é aleatória, pois há elementos que conduzem sua padronização no tempo e no espaço. Adicionalmente, a ação humana também não é rígida, pois há uma fronteira de autonomia nas ações que não pode ser sufocada, uma vez que se pressupõe recursividade (Giddens, 2003).

Giddens ainda destaca:

A dualidade da estrutura é sempre a base principal da continuidade da reprodução social através do espaço-tempo. Por sua vez, isso pressupõe a monitoração reflexiva (e a integração) de agentes na *durée* da atividade social cotidiana. Mas a cognoscitividade humana é sempre limitada. O fluxo da ação produz continuamente consequências que não estavam nas intenções dos atores, e estas também podem formar condições não-reconhecidas de ação [...] A história humana é criada por atividades intencionais, mas não constitui um projeto deliberado; ela se esquivava persistentemente dos esforços para colocá-la sob direção consciente. A reprodução [social] pode ser vista como envolvendo a operação de laços causais, em que uma gama de consequências impremeditadas da ação realimenta-se para reconstituir as circunstâncias originadoras (Giddens, 2009, p. 31-32).

Conforme analisado até o momento, os conceitos de estrutura e estruturação podem ser sintetizados conforme se apresenta na Tabela 2.

Tabela 2

Conceito de estrutura e estruturação

Estrutura(s)	Estruturação
Regras e recursos, ou conjunto de relações de transformação, organizados como propriedades de relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares.	Relações sociais organizadas como práticas sociais regulares ao longo do tempo e do espaço, em virtude da dualidade da estrutura alterando ou dando continuidade às estruturas e à reprodução das relações entre os agentes.

Nota. Fonte: adaptado de Giddens, A. (2009). *A constituição da sociedade*. (3a ed.). São Paulo: Martins Fontes.

Na Tabela 2 atenta-se para o fato de que a estrutura pode ser compreendida como um conjunto de regras e de recursos recursivamente organizados e caracterizados como o meio pelos quais os agentes se expressam. Giddens destaca que analisar a estruturação das relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares “significa estudar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscitivas de atores localizados que se apoiam em regras e recursos na diversidade de contextos de ação, são produzidos e reproduzidos em interação” (Giddens, 2003, p. 30).

Dessa forma, para que seja possível fazer tal estudo, é necessário compreender que a estrutura deve ser tratada como meio e resultado da conduta, que ela recursivamente organiza (dualidade da estrutura). Isso quer dizer que as propriedades estruturais de sistemas sociais não existem fora da ação executada pelos agentes, mas estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução.

Em outras palavras, agente e estrutura não são dois conjuntos de fenômenos independentes e antagônicos. A estrutura não deve ser tratada apenas como restrição e coerção conforme o sentido exposto por Durkheim; a dualidade da estrutura presume ao mesmo tempo a condição de restrição e de facilitadora para novos arranjos dos sistemas sociais. Isso não impede que as propriedades estruturadas das relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares, se ampliem no tempo e no espaço para fora do controle de qualquer agente individual. Assim como também não impede a possibilidade de que os próprios agentes sejam relevantes na construção e reconstrução de tais práticas a partir de suas próprias atividades.

Em defesa da dualidade da estrutura, Giddens (2003) destaca:

[] admito a exigência de que o sujeito seja descentrado e considero isso básico para a teoria da estruturação. Mas não aceito que isso implique a evaporação da subjetividade num universo vazio de sinais. Pelo contrário, consideramos que as práticas sociais, ao penetrarem no espaço e no tempo, estão na raiz da constituição do sujeito e do objeto social (Giddens, 2003, p. 24).

Essa teoria se caracteriza por reconhecer que o ser humano tem papel ativo na construção e reconstrução da estrutura social ao longo de suas atividades cotidianas e vice-versa. Por outro lado, a estrutura, por sua vez, também tem papel importante nas restrições, mesmo no comportamento humano. Isso quer dizer:

Somos o que somos enquanto seres humanos, sobretudo, porque seguimos um conjunto complexo de convenções. Por outro lado, à medida que aplicamos essa capacidade em termos de conhecimento em nossas ações, damos força e conteúdo às mesmas regras e convenções que empregamos (Giddens, 2005, p. 531).

Nesse sentido, a “dualidade da estrutura” parte da ideia de que toda ação social presume a ação do indivíduo, pois a “estrutura” depende de regularidades do comportamento humano. O fato de um agente utilizar uma determinada estrutura social contribui para a própria existência e legitimidade dessa estrutura. No entanto, se todas as pessoas (ou a maioria), em algum momento, desistirem de usar essa estrutura, esta se dissolveria.

O elo principal para explicar tanto a recursividade quanto a dualidade da estrutura reside nas regras e rotinas. A estrutura, como dito anteriormente, depende de regularidades do comportamento humano, ou seja, depende, dentre outras coisas, de que o agente se sujeite a regras e recursos para se expressar. Esse “sujeitar” normaliza seu comportamento e suas práticas. No entanto, como foi discutido antes, a própria noção de agência com o conceito de monitoração reflexiva da ação é um elemento que também traz consigo a noção de regulação do comportamento humano, de convenções capazes de prever e ditar o que é esperado dos agentes, e isso pode ou não ter ligação com os princípios estruturais. Assim como a estrutura geralmente se apoia nas regras formais e discursivas, a monitoração reflexiva da ação se apoia nas regras sedimentadas no tempo e no espaço, tácitas, e ainda mais poderosas que as discursivas no intuito de regular a ação humana.

A pergunta que resta é: por que os agentes buscam tanto na estrutura quanto nas relações com outros agentes padrões de conduta regularizados?

A regularidade do comportamento humano está relacionada com a organização psíquica do indivíduo. Giddens (2009) utilizou um modelo tanto para amarrar os conceitos de recursividade e dualidade da estrutura quanto para sustentar teoricamente o modelo de estratificação do agente. Dessa forma, a organização psíquica do indivíduo é composta por três aspectos, conforme a Figura 3.

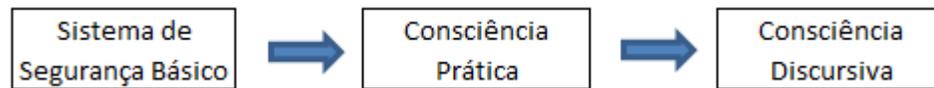


Figura 3. Organização psíquica do indivíduo

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Giddens (2009).

A organização psíquica do indivíduo em seu aspecto primordial é dotada do que Giddens (2009) denomina de sistema de segurança básico. Nesse sistema, as rotinas previsíveis e sedimentadas no tempo-espaço conferem aos agentes um sentimento de confiança e, logicamente, segurança, proveniente da continuidade das relações sociais que reduzem sua ansiedade. A rotinização e, não menos importante, a monitoração reflexiva exercem papel central na organização psíquica do sujeito, uma vez que confere a ele um sentido de confiança na continuidade do mundo objetivo e das relações sociais. Esse ponto é central para entender e responder à pergunta referente ao por quê os agentes buscam tanto na estrutura quanto nas relações com outros agentes padrões de conduta regularizados.

Os agentes recorrem à rotina como forma predominante de atividade social diária justamente como forma psicológica de reduzir as fontes inconscientes de ansiedade. Ao desempenhar suas atividades de forma rotineira, os agentes aumentam um sentimento de segurança ontológica que é capaz tanto de sustentar quanto modificar estruturas preexistentes. Tal segurança ontológica ligada à formação de rotinas está associada ao compromisso motivacional generalizado de integração de práticas habituais ao longo do tempo e do espaço. Portanto, o agente passa a se comportar e agir de determinada maneira, esperando que os demais agentes façam o mesmo, conferindo, assim, um sentido de confiança na continuidade das relações sociais sem ameaçar sua autonomia enquanto agente e seu controle corporal. O agente passa agir de determinada maneira como forma de assegurar civilidade entre ele mesmo e os outros agentes, criando, assim, um forte sistema que permite a governabilidade, maior confiança na vida em sociedade e menor ansiedade em relação à agência de outros.

Giddens (2009) sintetiza o sistema de segurança básica afirmando:

A vida social cotidiana normal envolve uma segurança ontológica fundada numa autonomia do controle corporal, dentro de rotinas e encontros previsíveis. O caráter rotinizado dos caminhos que os indivíduos percorrem no tempo reversível da vida cotidiana simplesmente não “acontece”. É “feito acontecer” pelos modos de monitoração reflexiva da ação que os indivíduos sustentam em circunstâncias de co-presença. A “submersão” de modos habituais de atividade pela ansiedade, que não pode ser adequadamente contida pelo sistema de segurança básica, é especificamente uma característica de situações críticas (Giddens, 2009, p. 74).

O conceito de rotinização está baseado na consciência prática, outro elemento da organização psíquica do indivíduo. A consciência prática diz respeito àquilo que os agentes sabem ou acreditam saber sobre as condições sociais abarcando suas próprias ações, mas que ainda não estão num estágio em que o agente as consiga expressar verbalmente por meio do discurso. Giddens (2009) ressalta que não há nenhuma barreira repressiva abrigando a consciência prática, como ocorre com o inconsciente. A consciência prática dispõe das regras e estratégias que o indivíduo tece com a sociedade, construída e reconstruída tacitamente por meio do tempo e do espaço.

Já a consciência discursiva é aquela em que o agente é capaz de elaborar o discurso verbal sobre suas condições sociais, inclusive abarcando suas próprias ações. É importante destacar que as consciências prática e discursiva não são separadas por barreiras, são apenas formas com que a organização psíquica se apresenta (Giddens, 2009). É apenas a distinção entre aquilo que pode ser verbalizado e o que ainda está em estágio tácito.

Nesta tese, a teoria da estruturação de Giddens foi utilizada como base epistemológica para se analisar a perspectiva pela qual cada abordagem da liderança compreende o fenômeno da “ação” e da “estrutura”. Isso quer dizer que este trabalho assume que há recursividade na relação entre indivíduo e estrutura social, um fluxo contínuo de interferência da ação construída pelo sujeito na ação orientada pela estrutura e vice-versa.

A perspectiva de Giddens permite que o pesquisador amplie seu olhar em relação ao objeto escolhido. Em primeiro lugar, ele passa a analisar como a estrutura influencia a ação humana, ao mesmo tempo em que identifica as formas como a ação perpetua e modifica a estrutura. Ou seja, a estrutura é vista como algo que pode tanto limitar quanto possibilitar determinadas ações.

Além disso, a Teoria da Estruturação ainda permite que o pesquisador atente para a questão da agência, apreendendo os desdobramentos premeditados e não premeditados da ação humana, o que pode ser um diferencial para analisar, por exemplo, o que tem impactado os estudos sobre a temática da liderança a tomarem um caminho de deificação do líder, em vez do proposto originalmente de se entender o fenômeno como algo relacional.

A seguir será analisada a evolução das teorias de liderança a partir do século XX, já dialogando com os principais pontos destacados na teoria da estruturação proposta por Giddens. No entanto, antes disso, por se tratar de tema tão polissêmico, serão elucidadas primeiramente as definições de liderança e líder utilizados nesta tese.

2.3 Breve delimitação dos termos “liderança” e “líder”

Seria possível elaborar nova tese sobre tamanha a confusão na literatura sobre o que vem a ser “líder” e “liderança”. Esses conceitos, logicamente, estão imbricados, mas, em essência, há diferenças entre o estudo de aspectos referentes ao “líder”, indivíduo que exerce a liderança e a “liderança”, que se manifesta como fenômeno relacional. Cada um desses termos será discutido a seguir para situar o leitor sobre os conceitos de “líder” e “liderança” utilizados nesta tese. Parte-se do princípio de que tema tão complexo e polissêmico, como é o caso da liderança, deve apresentar, de forma bem clara, tais conceitos que serão utilizados a todo o momento no decorrer deste estudo.

2.3.1 Liderança: uma via de mão dupla

A liderança tem sido definida sob diferentes perspectivas no transcorrer da evolução humana, marcada pela polissemia oriunda de diversas interpretações culturais e pelas mais diversas tendências, estilos e “necessidades” referentes ao que é ser um líder, como se forma um líder, líderes eficazes, entre outras tantas indagações que permeiam o termo. (Bowditch & Buono, 2002; Burns, 1978; Carvalho Neto, 2010; Dubrin, 1998; Robbins, 2005; Sant’Anna, 2010; Sant’Anna et al., 2009; 2011).

Dessa forma, embora seja foco de muitos estudos, não há consenso na literatura sobre o conceito de liderança, assim como o comportamento e o estilo do líder (; Bowditch & Buono, 2002; Burns, 1978; Seters & Field, 1990). Isso é refletido na grande quantidade de estudos que, apesar de tratarem de um mesmo assunto – a liderança, enfatiza aspectos diferentes em relação ao contexto e ao processo pelo qual esta ocorre (Bergamini, 1994).

O primeiro registro escrito conhecido sobre liderança data de 2300 a. C., quando os egípcios já sistematizavam a liderança como fenômeno divino e inato (Bass, 1990b). No século VI a. C., numa perspectiva diferente dos egípcios, Sun Tzu redigiu *A Arte da Guerra*, livro com treze capítulos sobre estratégias militares, no qual se cria a figura de um general – tratado como líder, cujas virtudes são o segredo, a dissimulação e a imprevisibilidade (Tzu, 1993). Já na Europa Ocidental, Maquiavel, em 1527, com a obra *o Príncipe* apresenta aos monarcas da época formas de reinar e a “correta” atuação do líder para a manutenção do poder (Maquiavel, 2008).

De forma mais literal, o termo “liderar” foi utilizado pela primeira vez em 825 d. C. A palavra tem origem inglesa (*to lead*) e foi conceituada como o ato de “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar” (Houaiss, 2001). Essa palavra é agregada à língua portuguesa apenas na segunda metade do século XIX. Em 1300 d. C.,

surge o termo “*leader*”, que foi definido como “condutor, aquele que exerce a função de conduzir e guiar”. Em 1834, mais de cinco séculos depois, surge o termo “*leadership*”, sinônimo de “dignidade, função de guia, condutor.” (Enciclopédia Mirador Internacional, 1989).

A partir do século XX surgem novas formas de se compreender a liderança e este construto passa a ser estudado de forma mais metódica. As primeiras sistematizações foram feitas pela teoria do grande homem e pela teoria dos traços, passando pelas teorias comportamental, situacional, contingencial, antiliderança, cultural, transacional, visionária e carismática, até chegar ao atual momento com certo domínio da teoria da liderança transformacional (Sadler, 2003).

É nesse quadro, fundado sobre um conjunto múltiplo de significados, que Robbins (2005) também salienta que na literatura atual não há consenso sobre o que vem a significar o termo “liderança”. Não há consonância entre as abordagens sobre a origem da liderança, se esta é inata, desenvolvida ou adquirida. Muito menos há consenso em relação aos principais pontos que influenciam o processo de liderar. Não se chega a uma concordância se o determinante é a figura do líder, ou o simbolismo que esta figura representa, se é a natureza da situação que possibilita a liderança, as contingências que dela provêm ou se são as características dos liderados que proporcionam o ato de liderar.

A literatura apresenta-se fragmentada, há ausência de teorias amplas e metateorias capazes de associar os resultados obtidos pelas diversas abordagens. Isso ocorre porque as pesquisas se desenvolvem sob aspectos muito limitados da liderança, ignorando outros aspectos subjacentes igualmente importantes que a impactam. Apesar de, nas últimas décadas, terem surgido trabalhos que tratam a liderança de maneira multinível, incorporando elementos das demais teorias de liderança, estes também se mostram, muitas vezes, insuficientes, por aceitarem demasiadas variáveis que, ao final, não têm poder explicativo, tornando-se menos objetivas. Observando-se

por um lado ou pelo outro, o resultado desse processo é um campo de pesquisa que muitas vezes apresenta resultados inconclusivos e contraditórios (Yulk, Wall, & Lepsinger, 1990; Sant'Anna et al., 2011).

Apesar de tamanha polissemia, verifica-se que há um pressuposto compartilhado por todas as abordagens, o qual será parcialmente usado nesta tese para se definir o construto: “liderança” é a capacidade de um agente A interferir na escolha e opinião de um agente B. Em outras palavras, pode ser considerada como um processo de influência de uma pessoa sobre as ações de um indivíduo ou grupo de indivíduos na condução de seus esforços para estabelecer e atingir objetivos (Bowditch & Buono, 2002; Bryman, 2004). Contudo, para esta tese, o fato de um agente A interferir e influenciar a decisão de outros agentes não o coloca em posição de superioridade perante os demais, este também recebe influências e tem suas decisões influenciadas pelos outros agentes o tempo todo, recursivamente. Todavia, ainda assim, o líder é aquele indivíduo que nesta relação, recursiva, consegue congrega outros a focar esforços para estabelecer e atingir objetivos.

Definidos os limites do construto, a próxima tarefa passa a ser a definição do que é um “líder”, ou quem é esse “líder”, para fins deste estudo.

2.3.2 Líder versus gerente

Não é raro deparar com estudos na literatura de administração utilizando os gerentes das organizações como sinônimos de líder. Esta tese, diferentemente desses estudos, parte da premissa de que uma posição ou cargo que presume liderança pode ou não ter um líder ocupando-a. Isso quer dizer que o cargo não é, para fins deste estudo, instrumento único e muito

menos necessário para definir a existência da liderança. Dessa forma, nem sempre um gestor pode ser considerado líder.

Nessa linha, diversos estudos têm se dedicado a fazer a diferenciação entre líder e gestor. Condensando-se os principais aspectos, pode-se dizer que se espera de um gerente ser aquele que cuida da realização das decisões e tarefas em curto prazo, traz resultados, cria mecanismos de controle para as rotinas ou elimina rotinas quando necessário, atenta para os métodos, práticas, administra conflitos e garante que a organização continue a funcionar (Kets de Vries, 1995; Zaleznik, Roche, Machinnon, & kotler, 1986).

Já o líder seria aquele indivíduo de quem se espera a capacidade de mobilizar pessoas em prol de sua causa, não apenas por motivos racionais ou por recompensas materiais, mas por conseguir criar ambiente propício e unir todos em torno de valores comuns num cenário em que o líder influencia e é influenciado pelos liderados. Este seria capaz de inspirar e influenciar as pessoas, estimulando o processo criativo e o desejo dos outros membros em contribuir para aquela causa (Gardner, 1990). Metaforicamente, Hickman (1991) ilustra que o gerente é a “mente” da organização, na medida em que organiza, analisa, estrutura, controla e ordena, enquanto o líder é a “alma” da organização, por se caracterizar pela criação de “visões do futuro”, flexibilidade e criatividade.

Dentre esses fatores, a “visão do futuro” tem desempenhado papel de destaque como capacidade fundamental do líder. Nesse processo, a visão pode ser considerada como a criação de um cenário, de uma conjuntura futura. Esta se apoia em conceitos, especulações e estudos acerca dos acontecimentos presentes e nas projeções para o futuro. Dessa forma, a visão é um processo derivado da intuição, da convicção, da tomada de decisões e da leitura do ambiente socioeconômico-político. O resultado disso é a criação de uma visão fundamentada em expectativas do futuro, ao qual o líder espera ser capaz de levar a organização, desde que esta

escolha leve a se acreditar em tal “visão” e a se focarem esforços para atingi-la (Bennis, 1996; Kets de Vries, 1995; Lapierre, 1993; Zaleznik et al., 1986).

Nesse sentido, não há necessariamente antíteses, muitos gerentes podem ser líderes, mas nem todos de fato o são (Zaleznik et al., 1986). Muitos estudos desconsideram isso e podem estar chamando gestores de líderes simplesmente por ocuparem cargo que comportariam líderes, sem que estes de fato o sejam. Alguns outros autores, como Motta (1991) e Vidal (1997), por exemplo, parecem tratar o gerente como sinônimo de líder, mas em leitura mais atenta é perceptível que, de fato, este gestor é sim um líder frente ao que a literatura apresenta, e alguns estudos apenas não se utilizam da terminologia “líder”.

Semelhante ao conceito utilizado pela literatura mencionada, este estudo entende que líder e gestor podem não ser sinônimos. No entanto, e não exatamente no mesmo sentido que a literatura, para que um líder seja considerado líder, seu liderado tem de aceitar (legitimar) tal posto, sem que essa aceitação seja proveniente apenas do cargo hierárquico que o suposto líder ocupe na organização. Essa é a principal diferença entre o gerente e o líder. Este último é capaz de fazer com que os liderados se engajem em determinado objetivo organizacional por compartilhamento de valores e visões e não apenas por respeito ao cargo na hierarquia organizacional.

Não se pretende com isso, ingenuamente, expurgar a hierarquia organizacional como se tal fato não tivesse efeito sobre as pessoas. O poder em sua distribuição desigual e os aparatos que permitem algumas pessoas terem autoridade sobre as outras são relevantes no processo de influenciar. Contudo, para fins deste estudo, a capacidade do líder de atrair seguidores deve suplantar a lógica hierárquica se este é realmente líder. Nesse sentido, o cargo ocupado na hierarquia pode sim ser um dos fatores que leva alguém a se ver como liderado. No entanto, esse elemento isoladamente não presume liderança. Eis a principal diferença entre o “chefe” e o líder.

Pode-se simplesmente trabalhar e atingir objetivos sem que visões e valores sejam compartilhados, sem líderes e liderados. Assim, diferentemente de outros estudos como o de Bowditch e Buono (2002), o líder é aquele que consegue seguidores de forma consensual, consensual e contratual, porém nunca apenas de forma contratual.

2.3.3 Síntese dos conceitos

Abaixo segue a Tabela 3 com a síntese dos conceitos utilizados nesta tese em relação a “Liderança” e “Líder”:

Tabela 3

Conceitos de “liderança”, “líder” e “liderado” utilizados na pesquisa

Conceito	Definição
Liderança	Relação entre agentes (líderes e liderados) que interagem e se influenciam mutuamente, recursivamente.
Líder	Agente influenciador que consegue congrega outros a focar esforços para estabelecer e atingir objetivos, sem que para isso precise se apoiar unicamente em seu poder legitimado pela posição hierárquica.
Liderado	Agente influenciador que aceita seguir diretrizes do líder por ver neste a capacidade de conduzir o grupo rumo a melhorias.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

2.4 Evolução das teorias de liderança à luz da Teoria da Estruturação de Giddens

Neste tópico, pretendeu-se utilizar os conceitos de Giddens, aplicando-os aos estudos de liderança de origem norte-americana, porque atualmente são estes estudos o *mainstream* na literatura mundial, inclusive no Brasil. Nesse sentido, foram analisadas as principais abordagens

que congregam as teorias de liderança presentes na literatura: Personalidade, Comportamental, Situacional, Contingencial e, a partir da década de 1980, a abordagem denominada de Nova Liderança.

No Brasil, o reflexo da influência do *mainstream* norte-americano pode ser visto nos trabalhos de autores, como Barros e Prado, 1996; Bergamini (1994; 2009); Hanashiro, F. Nassif, V. Nassif, Carvalho e Bido, (2005); Limongi-França e Arellano, (2002). Outra evidência está no trabalho bibliométrico de Delfino, Silva e Rohde (2010), no qual foram levantados todos os artigos referentes ao construto da liderança num período de quinze anos, entre 1995 e 2009, em eventos vinculados à Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, bem como nos periódicos nacionais classificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES com o conceito Qualis A e B. Tal levantamento encontrou 88 artigos publicados utilizando a temática liderança nesse período de quinze anos, nos seguintes eventos promovidos pela ANPAD: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica; EMA – Encontro de Marketing da ANPAD; EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais; EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD; EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança; EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; EnADI – Encontro de Administração da Informação; EnEPQ – Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade; e 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia; além dos seguintes periódicos: RAC – Revista de Administração Contemporânea; BAR – Brazilian Administration Review; RAE – Revista de Administração de Empresas; RAE Eletrônica; RAUSP – Revista de Administração da USP; BASE UNISINOS; RAM – Revista de Administração da Makenzie; Cadernos EBAPE-FGV; RAP – Revista de Administração Pública; e REAd – Revista de Administração. Salienta-se ainda que, nos eventos EMA e EnADI, bem

como nos periódicos BAR, BASE, Cadernos EBAPE-FGV e RAUSP, não foram encontrados artigos sobre liderança correspondente ao período proposto pela análise (Delfino et al., 2010).

Dessa forma, tal estudo contribui para esta tese de duas formas. Na primeira, corrobora o fato mencionado anteriormente de que o número de publicações confirma o pouco volume de artigos publicados e a fama de tema “maldito”, conforme salienta Sant’Anna et al. (2011), na medida em que tal levantamento foi realizado num período de quinze anos e mostra claramente a estagnação do tema via poucos trabalhos publicados. Apenas de 2007 em diante o tema retomou o fôlego e experimentou avanços na publicação científica. Dos 88 artigos publicados, 46 foram no período de 2007 a 2009.

Contudo, os demais 42 artigos foram publicados entre 1995 e 2006; isso quer dizer que, em 12 anos, houve uma média de publicação de menos de quatro artigos por ano em todos esses periódicos e congressos (17 no total) listados acima. Ainda mais significativo é o fato de apenas 8 dos 88 artigos terem sido publicados em periódicos durante os quinze anos que o estudo abrangeu.

Em uma década e meia, analisando dez periódicos diferentes, apenas oito artigos sobre o tema liderança foram publicados. Para melhor entendimento sobre como o tema da liderança tem sido ignorado pela academia na área de administração, pode-se ver o pouco volume de artigos publicados a partir do trabalho de Delfino et al. (2010), conforme a Tabela 4, com a distribuição de artigos por evento ANPAD e periódicos:

Tabela 4

Quantidade de artigos sobre liderança publicados por ano entre 1995 e 2009 nos eventos vinculados à ANPAD e nos periódicos nacionais classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B

Eventos da ANPAD	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
3Es													3		2	5
EMA																-
EnADI																-
EnANPD	1	1	2	2		2	1	3	4	3	4	4	9	6	10	52
EnAPG										1						1
EnEO								3		3				1		7
EnEPQ													1			1
EnGR													4		9	13
Simpósio														1		1
Total	1	1	2	2	0	2	1	6	4	7	4	4	1	8	21	80
Periódicos Qualis A e B	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
BAR																-
RAC							1		1							2
ERA								2			1					3
BASE																-
Cad																-
EBAPE																-
RAM															1	1
RAUSP																-
REAd					1		1									2
Total	0	0	0	0	1	0	2	2	1	0	1	0	0	0	1	8
Total de eventos e periódicos	1	0	2	2	1	2	4	8	5	7	5	4	17	8	22	88

Nota. Fonte: extraído de Delfino, I., Silva, A., & Rohde, L. (2010). A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

A segunda forma com a qual este estudo contribui está na obtenção de um critério satisfatório que apoie a delimitação das teorias de liderança que esta tese toma como análise, já que são muitas as teorias que existem sobre liderança. Nesse sentido, a Tabela 5 torna-se um critério seguro de quais dessas abordagens devem ser analisadas.

Tabela 5

Autores mais utilizados como referências bibliográficas em artigos sobre liderança publicados por ano entre 1995 e 2009 nos eventos vinculados à ANPAD e nos periódicos nacionais classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B

Rank	Quantidade de citações	Autor
1	60	BASS, B. M.
2	51	BERGAMINI, C. W.
3	43	AVOLIO, B. J.
4	34	MINTZBERG, H.
5	31	BENNIS, W.
6	30	KOTTER, J. P.
7	27	SCHEIN, E. H.
8	26	KETS DE VRIES, M. F. R.
9	26	YUKL, G. A.
10	23	DRUCKER, P. F.
11	22	WEBER, M.
12	21	ROBBINS, S. P.
13	19	RICHARDS, T.
14	18	NONAKA, I.
15	18	BLANCHARD, K. H.
16	18	HERSEY, P.
17	17	BURNS, J. M.
18	16	SENGE, P. M.
19	15	BRYMAN, A.
20	15	MOTTA, F. C. P.

Nota. Fonte: extraído de Delfino, I., Silva, A., & Rohde, L. (2010). A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Pode-se verificar, conforme a Tabela 5, que a ampla maioria dos autores mais citados como referências bibliográficas nos artigos analisados são do *mainstream* norte-americano. Precisamente, dezoito dos vinte autores estão entre as abordagens da Personalidade, Comportamental, Situacional, Contingencial e Nova Liderança.

Portanto, essas foram as abordagens aqui escolhidas, retratadas por tais autores como foco de análise em detrimento de outras abordagens menos utilizadas na literatura. Essas passarão a ser discutidas à luz da teoria da estruturação de Giddens a partir da próxima subseção.

Em sentido complementar ao estudo de Delfino et al. (2010), que verificou revigoração dos estudos de liderança nos eventos da ANPAD a partir de 2007, foi consultado o próprio *site* da ANPAD como forma de examinar a evolução das publicações entre 2010 e 2013. Foram encontrados mais 46 artigos publicados sobre o tema liderança neste período, média superior a 11 artigos por ano, cenário muito superior ao período de 1995 a 2006.

Já em relação aos periódicos, também foi realizada busca para verificar a evolução dos artigos publicados entre os anos de 2010 a 2013 nos periódicos listados por Delfino et al. (2010). O resultado foi surpreendente, foram 12 artigos publicados nesse período de quatro anos, enquanto de 1995 a 2009 foram apenas oito artigos. Isso reforça a análise de Delfino et al. (2010) de que os estudos relativos à liderança voltaram a ter relevância acadêmica com substancial aumento de artigos publicados em congressos e periódicos a partir de 2007, o que vem se mantendo até os dias atuais.

A evolução dos artigos publicados entre 2010 e 2013, complementando assim o estudo de Delfino et al. (2010), pode ser verificado na Tabela 6.

Tabela 6

Quantidade de artigos sobre liderança publicados por ano entre 2010 e 2013 nos eventos vinculados à ANPAD e nos periódicos nacionais classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B

Evento da ANPAD	2010	2011	2012	2013	Total
3Es		2		1	3
EMA					-
EnADI					-
EnANPAD	6	9	5	5	25
EnAPG	1		1		2
EnEO	3		2		5
EnEPQ					-
EnGPR		8		3	11
Simpósio					-
Total	10	19	8	9	46
Periódicos Qualis A e B	2010	2011	2012	2013	Total
BAR		1			1
RAC			2		2
RAE					-
BASE					-
Cad EBAPÉ	1	1			2
RAM		1	4		5
RAUSP				1	1
REAd	1				1
Total	2	3	6	1	12
Total de eventos periódicos	12	22	14	10	58

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

2.4.1 Abordagem da personalidade

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança ocorreu durante o período das duas guerras mundiais e foi denominada de abordagem da personalidade. Essa abordagem foi marcada por dois períodos, o período da teoria do grande homem (até a Primeira Guerra) e o período da teoria dos traços (entre as duas grandes guerras até o final da década de 1940) (Sadler, 2003).

No período do grande homem, o líder era considerado o indivíduo mais “dotado” do que os demais. Este era tratado como aquele capaz de atrair seguidores por ter atributos pessoais natos,

como o carisma, que inspira confiança, respeito e lealdade aos demais, fazendo-os se sentirem desejosos por segui-lo. Daí a denominação de grande homem, modelo de herói, que todos admiram e nele se espelham (Fiedler, 1981).

Dessa forma, os estudos nesse período partiam do pressuposto de que havia elementos na história de vida e na personalidade de grandes homens dirigentes que os faziam ser líderes. A partir da compreensão da vida desses indivíduos seria então possível extrair os aspectos que os tornaram líderes, imitá-los, e, assim, buscar indivíduos com características semelhantes para serem líderes (Sadler, 2003).

No segundo período, os estudos passaram a focar nos traços dessa liderança ainda considerados inatos e as maneiras como esses indivíduos chegavam às posições de chefia, evoluindo com o tempo para questões relacionadas ao estudo das variáveis que tornam os líderes eficazes. Nesse sentido, houve um avanço do estudo da vida de grandes homens da História em termos de sistematizações mais rígidas e detalhadas, buscando correlações positivas de atributos e aptidões psicológicas e físicas dos indivíduos como forma de criar modelos capazes de identificar líderes na sociedade.

Conforme mencionado por Fiedler (1981) e Bryman (1992), a partir disso foram desenvolvidos numerosos testes de personalidade e de avaliações físicas cada vez mais complexas, como forma de testar os limites do ser humano na busca de identificar traços considerados de liderança, baseados em estudos realizados com os líderes da época e da História.

Nessa vertente, o líder deveria possuir certas características especiais de personalidade que lhe permitiriam alçar e manter cargos de liderança, sendo entendido como um indivíduo diferente dos demais. Dentre os fatores observados para os aspirantes a líder destacavam-se as medidas da agressividade, inteligência, escolaridade, fluência verbal, tom da voz, “masculinidade”, capacidade de avaliar situações e tomar decisões, capacidade de julgamento, autoconfiança,

autocontrole emocional, introversão, extroversão, dominância, intuição e outros atributos físicos como altura, peso, saúde, aptidão atlética, tipo físico (Bergamini 1994, 2009; Bryman, 1992; Fiedler, 1981).

Dessa forma, verifica-se que a Era da personalidade foi marcada pela busca das qualidades consideradas inatas ao indivíduo, período em que se buscava encontrar o “grande líder” ou, de outra forma, o “grande homem”, exaltação e elevação do indivíduo e sua personalidade frente a outros elementos.

Refletindo-se a partir da questão epistemológica deste estudo, é possível apreender aspectos da recursividade da teoria de Giddens. Ao mesmo tempo em que o foco recai sobre as características inatas do indivíduo que será considerado líder, há uma força estrutural denominada forças armadas, no contexto dessa fase da História. Destacam-se principalmente os exércitos dos conquistadores, pioneiros em pesquisas baseadas na personalidade para obtenção de líderes, que impunha determinadas condições e restrições para o reconhecimento ou não desse líder. Isso devido à escolha dos atributos ser de competência do exército.

Em outras palavras, mesmo que a teoria dos traços seja focada no indivíduo, que deteria, de forma natural, os atributos necessários para liderar de forma inata, há uma força estrutural personificada no exército que é o detentor dos critérios que definem quem tem o perfil desejado para liderar. Afinal, foram essas pesquisas, dos grandes homens da História, que embasaram a criação de testes psicológicos e físicos para se encontrarem esses “líderes”.

A principal consequência premeditada desse discurso alicerçado na teoria da liderança da personalidade foram o recrutamento e a seleção de indivíduos que dispunham de atributos considerados inatos semelhantes aos atributos que levaram homens em momentos decisivos da História a desempenhar a função de liderança. Dentre esses atributos, podem-se salientar a bravura, o carisma excepcional, a capacidade de desenvolver empatia com os liderados, de

instilar neles o sentimento de que o líder é “gente como eles”, ao lutar nos campos de batalhas ao lado dos liderados, ao dormir em barracas militares, como o fizeram Alexandre Magno, César, Gengis Khan e Napoleão.

No entanto, ao mesmo tempo em que se exalta o indivíduo como “grande líder” e se reconhece neste o potencial criativo capaz de criar e recriar a sociedade, por outro lado, é uma estrutura social com ideologia própria que seleciona indivíduos com o mesmo compartilhamento de valores que propaga, delimita e impõe o tipo de líder que se quer para tal transformação. Isso mostra claramente a questão da recursividade na medida em que a estrutura social demanda um novo líder. Ou seja, esta precisa buscar alguém capaz de continuar a propagar e a manter as relações sociais, já que, segundo Giddens (2003), a “estrutura” depende de regularidades do comportamento humano. Mas, ao mesmo tempo, o indivíduo, dotado de subjetividade, certamente terá alguma discrepância do líder anterior, o que naturalmente criará relações sociais diferentes que vão reproduzir arranjos tanto semelhantes aos anteriores quanto, em alguma medida, diferentes. Seria essa a influência do líder na estrutura.

Não foram encontradas na literatura as ações não premeditadas que ocorreram em decorrência desse modelo de pensamento de liderança. No entanto, no final da década de 1940, a abordagem da personalidade passou por considerável declínio nos estudos sobre a liderança. Foram necessários aproximadamente quarenta anos até que o modelo proposto pela Era da personalidade fosse questionado em termos de pressupostos de que a liderança era proveniente exclusivamente da personalidade do indivíduo. Até então foram ignoradas as consequências não premeditadas. Em vez disso, tomou-se o caminho oposto e foram surgindo modelos cada vez mais sofisticados e complexos, selecionando-se e relacionando-se variáveis consideradas atributos de liderança dos líderes contemporâneos e da história, para depois se criarem testes de personalidades capazes de identificá-los em potenciais novos líderes.

O resultado dessa dinâmica foi que, mesmo com modelos cada vez mais complexos, surgiram lacunas teóricas em que tais pressupostos - liderança como algo inato - não foram capazes de superar. Em relação ao grande homem, o principal questionamento refere-se à suposição de que quase todos os indivíduos são líderes em alguns grupos e liderados em outros. Raramente um indivíduo consegue ser líder em ambientes e conjuncturas diferentes. Assim, creditar apenas à personalidade o fator principal que leva o indivíduo a tornar-se líder passou a ser amplamente questionado (Stogdill, 1948).

Em relação à teoria dos traços, o principal questionamento refere-se a pouca correlação obtida entre as variáveis que medem traços e aptidões com o exercício da liderança. Somado a isso, Carvalho Neto (2010) destaca que o fato de finalmente ter acabado a Segunda Guerra Mundial, com a vivência do trauma trazido pela concepção nazista de primazia racial fundamentada nos traços de personalidade e características biológicas de seres humanos supostamente “superiores”, contribuiu para a forte crítica e até mesmo rejeição dessas teorias.

Assim, surgiram correntes que ampliavam a análise da liderança como sendo dependente não apenas do líder, mas também de outros aspectos. O cunho genético, responsável pela noção de que o indivíduo nasce com atributos que o fazem ser um líder, ignora a possibilidade de aprendizado e aquisição de novas características. No entanto, muitas características de liderança podem ser aprendidas, como, por exemplo, fluência verbal e habilidades de tomada de decisão (Blake & Mouton, 1978; Montana & Charnov, 1998).

A insatisfação com a ineficiência no recrutamento e na seleção de líderes com atributos inatos trouxe o desenvolvimento da noção de que liderança e características inatas não apresentam relações de causalidade. Isso fez com que o foco dos estudos de liderança convergisse para o comportamento dos líderes, da seleção de líderes para o treinamento da liderança (Yulk & Fleet, 1994).

Esse movimento, ocorrido no início da década de 1950, impulsionado com a significativa influência adquirida pela escola de relações humanas, iniciada por Mary Parker Follet (Graham, 1997) e impulsionada pelos trabalhos de Mayo (1954) deram origem à abordagem comportamental que tinha seu foco voltado à compreensão do que os dirigentes realmente faziam (Blake & Mouton, 1978), centrando suas atenções em descobrir qual tipo de liderança é mais eficaz para a organização.

2.4.2 Abordagem comportamental

A abordagem comportamental, em oposição às abordagens da Era da personalidade, preconiza que a liderança pode ser aprendida sob a forma de técnicas de desenvolvimento pessoal, modificando e adaptando comportamentos para “formar” líderes. Nesse sentido, um líder não é um indivíduo que nasce com os atributos necessários e sim um indivíduo capaz de intercambiar experiências e padrões desejados de comportamento com a sociedade (Bowditch & Buono, 2002; Yulk & FleeT, 1994).

Buscava-se, assim, compreender os arquétipos comportamentais típicos do líder no grupo e as discrepâncias destes entre os líderes eficazes e ineficazes. A principal indagação dos pesquisadores referia-se ao entendimento de como os dirigentes das organizações se posicionavam em termos de capacidade de orientar, motivar e reunir esforço de outros indivíduos para alcançar as metas da organização (Blake & Mouton, 1978).

As pesquisas de Fleishman (1953), Halpin e Winer (1957) indicaram que os liderados percebem o comportamento de seu líder sob duas dimensões: a dimensão da tarefa – focada na produção, e a dimensão das relações – focada no indivíduo. Essas foram criadas para explorar os principais estilos gerenciais escolhidos pelos dirigentes, ou seja, como eles se comportam em

termos de orientação para tarefas e para pessoas. Dessa forma, foi criada uma matriz com cinco tipos de comportamentos possíveis de serem manifestados, que mostra em um dos extremos uma gestão liberal, no outro uma gestão autoritária, bem como combinações de comportamentos que vão mais ao encontro a uma relação voltada para pessoas e outros mais voltados à execução das tarefas. A partir dessa matriz, foi identificado e investigado em cada organização qual desses tipos comportamentais seria mais eficaz para a organização (Blake & Mouton, 1978; Bowditch & Buono, 2002; Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957).

Bowditch e Buono (2002, p. 122) afirmam que “uma orientação intensa à produção se parecia com a liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava um estilo democrático”. Assim sendo, a liderança se manifestaria pelo comando do gerente aos subordinados no estilo autocrático, e o estilo democrático de liderança se manifestaria por meio da criação de ideias, compartilhamento e tomada de decisões pelo grupo.

Essas dimensões foram adaptadas e aplicadas a dirigentes em diversas indústrias por Blake e Mouton (1978), sendo consideradas uma ferramenta no desenvolvimento de lideranças em empresas industriais em vários países. Tal modelo, denominado de modelo da grade (*grid*), consiste na descrição de vários estilos de gestão, utilizando-se uma matriz que relaciona duas variáveis: a gestão centrada na maximização da produção ou a gestão centrada nas relações de bem-estar social, contrapondo produção e pessoas. O líder pode mesclar essas duas dimensões, ou seja, usar duas formas de gestão para obter benefícios. Ele não precisa se posicionar, necessariamente, entre um dos dois extremos (produção x pessoa). O modelo supõe que o líder consegue identificar e alterar seu próprio comportamento. A pesquisa contou com a participação de aproximadamente cinco mil gerentes em organizações localizadas nos Estados Unidos, Canadá, Europa e Ásia (Blake & Mouton, 1978).

Dessa forma, o indivíduo ainda era o foco das análises na literatura sobre liderança. Depois de quase seis décadas de estudos, a diferença principal em relação às teorias anteriores tratava de compreender que pessoas com potenciais de liderança poderiam ser treinadas para desempenhá-la.

As consequências premeditadas da abordagem comportamental preconizavam a alteração do foco de recrutamento e seleção para o treinamento de líderes. A ideia de recursividade novamente vem à tona quando se analisam os principais estudos desta abordagem, como é o caso do estudo de Blake e Mouton (1978). Por um lado, pode-se verificar a estrutura organizando recursivamente os recursos voltados para a disseminação das regras e as normas por meio do ensino que molda o comportamento do indivíduo para que este aprenda a ser líder. O conteúdo pelo qual a “formação” desse líder se apresenta está intrinsecamente ligado com aqueles valores, regras e práticas expressas naquela estrutura, o que não deixa de ser uma tentativa de determinar e propagar regras e normas reguladoras do comportamento humano e zelar pela própria existência e legitimidade dessa estrutura. Por outro lado, conforme verificado no estudo de Blake e Mouton (1978), o agente tem diversas possibilidades de ação social, que parecem não estar no controle da “estrutura” na medida em que varia substancialmente, desde autocrático até autoritário e com várias combinações não excludentes. Isso quer dizer que há movimento contínuo e recursivo da formação de liderança conforme expresso na “estrutura”, porém num contexto com diversos tipos de possibilidades de combinações de comportamentos, peculiaridade e diversidade própria dos seres humanos. Nesse sentido, há um movimento da estrutura via programa de “formação” de líderes, por exemplo, que tenta direcionar e regular o comportamento humano; esse programa não é capaz de moldar 100% o indivíduo, que, por sua vez, a partir de sua agência, coloca nessa estrutura valores e questionamentos novos, modificando-a num movimento contínuo.

Não foram encontradas na literatura as ações não premeditadas que ocorreram em decorrência desse modelo de pensamento de liderança. No entanto, de modo geral, os estudos direcionados sob a abordagem comportamental, sejam incumbidos de examinar as diferenças em padrões de comportamento entre líderes eficazes e ineficazes, sejam incumbidos de correlacionar o comportamento do líder e os critérios de efetividade da liderança, de certa forma fracassaram nos Estados Unidos. Essas pesquisas mostraram-se contraditórias e inconclusivas, apesar de haver indícios positivos de correlação entre o comportamento do líder e satisfação dos liderados (Hersey & Blanchard, 1980; Yulk et al., 1990).

Na concepção de Likert (1975), buscar o melhor estilo de liderança como algo universal foi um ponto de fraqueza da teoria comportamental, na medida em que a administração possui aspectos diferentes em cada organização. Dessa forma, não há possibilidade de generalizar princípios universais capazes de sugerir comportamentos que tornem o líder eficaz sob toda a imensa diversidade de circunstâncias e oportunidades às quais as organizações estão submetidas.

Nesse sentido, o líder não seria formado apenas por ter aprendido certo número de habilidades e sim por interações de variáveis sujeitas a constantes mudanças (situações) que estão condicionadas aos modelos de características pessoais do líder, suas atividades e aos objetivos de seus seguidores (Fiedler, 1981; Stogdill, 1948).

2.4.3 Abordagem situacional e contingencial

No início da década de 1960, surgiram as abordagens situacional e contingencial. Essas partiam do princípio de que as características e aptidões necessárias para o exercício da liderança são determinadas pelas exigências da situação em que o indivíduo atua como líder (Bergamini, 1994; Fiedler, 1981; Hersey & Blanchard, 1980; Montana & Charnov, 1998).

Por esse ponto de vista, as consequências premeditadas dessas abordagens preconizam que os líderes eficazes são aqueles “capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação” (Hersey & Blanchard, 1980, p. 4). Sendo assim, um líder eficaz é aquele que compreende a dinâmica da situação em que ele e seus subordinados estão envolvidos e consegue adaptar suas habilidades a essa dinâmica. Ou seja, o sucesso da liderança encontra-se na liderança adaptativa (Bowditch & Buono, 2002).

Dessa forma, a principal diferença entre essas abordagens reside no nível de análise nem que o ambiente é tratado. Na liderança situacional, o foco está na produtividade do grupo de liderados – foco no ambiente intraorganizacional, enquanto na liderança contingencial o foco recai na avaliação assertiva e resposta adequada ao ambiente externo – foco no ambiente extraorganizacional.

Na liderança situacional parte-se do princípio de que o interesse das organizações é encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia dos grupos que lideram. Nesse sentido, a escolha de um indivíduo para exercer uma posição de liderança é determinada por fatores situacionais, como os fatores físicos e culturais e as características dos membros das organizações. Em relação aos fatores físicos e culturais, destaca-se a influência destes, que às vezes são imperceptíveis na comunicação entre o grupo e que ajudam na escolha de um líder. Em estudos anteriores, verificou-se que o indivíduo com maior interação com os demais membros de um grupo tem maior probabilidade de ser escolhido por eles para ser o líder, pois se torna o mais influente na percepção do grupo, daí a importância da comunicação (Kipnis, 1957; Leavitt, 1951). Em relação às características dos membros, pode-se dizer que estas se mostram determinantes para a escolha do líder, pois em última análise são elas que selecionarão o líder. Cabe ao líder perceber, diagnosticar e apreciar as aptidões e motivações dos liderados, suas respectivas heterogeneidades

intragrupo, para então saber qual a melhor maneira de se posicionar diante do grupo na busca por maior produtividade (Hersey & Blanchard, 1980).

Utilizando esses preceitos, muitos estudos foram desenvolvidos a fim de relacionar características do grupo de liderados e os comportamentos que tais líderes deveriam desempenhar. Os mais notórios foram os estudos de Hersey e Blanchard (1980) e de Tannenbaum e Schmidt (1991). No entanto, não se pode deixar de citar os estudos de House (1971), que culminaram na teoria caminho-objetivo e de Vroom e Yetton (1973), que abriu caminhos para a criação da teoria da troca entre líder e liderado.

Hersey e Blanchard (1980) criaram um modelo no qual o estilo “adequado” de liderança, com base simultaneamente nas dimensões da tarefa e da pessoa, dependeria do grau de maturidade dos subordinados em determinada situação. A maturidade aqui é expressa de duas maneiras: a maturidade profissional, derivada da competência, motivação e disposição para assumir responsabilidades; e a maturidade psicológica, derivada do amor, confiança e respeito do indivíduo consigo mesmo. Na medida em que se pode perceber qual o grau de cada uma dessas maturidades, o líder deve se posicionar com um conjunto de atitudes de caráter mais ou menos centralizador, como forma de melhor dirigir a equipe em busca dos resultados almejados.

Outra tipologia foi elaborada por Tannenbaum e Schmidt (1991). O modelo foi denominado *continuum* de estilos de direção e relaciona o grau de autoridade do superior hierárquico com o grau de liberdade de ação do subordinado. Essa relação determina a reação dos dirigentes com os subordinados e varia desde a situação em que “o dirigente toma a decisão e depois anuncia” (alta autoridade do superior hierárquico e pouco grau de liberdade de ação do subordinado) até a situação em que “o dirigente deixa o grupo livre para escolher, mas certas obrigações devem ser respeitadas” (baixa autoridade do superior hierárquico e alto grau de liberdade de ação do subordinado). Esse modelo surgiu a partir da percepção de uma grande

quantidade de comportamentos possíveis de serem exercidos pelos dirigentes originados da inter-relação de quatro variáveis: pontos fortes do líder; pontos fortes do grupo; pontos fortes da situação e prioridades objetivas do líder.

Os pontos fortes do líder representam seus sistemas de valores, sentimento de segurança diante da situação, confiança em relação aos liderados. Os pontos fortes do grupo relacionam-se à competência, ao comprometimento, ao interesse pelos problemas e à identificação com a organização. Os pontos fortes da situação representam a natureza e gravidade do problema, a eficácia dos liderados, a filosofia e a tradição da organização. Por fim, as prioridades objetivas do líder representam os desejos do líder quanto à elaboração e implementação de medidas que melhorem a qualidade do processo de decisão, elevem o moral e a motivação dos liderados e facilitem a aceitação de mudanças (Tannenbaum & Schimdt, 1991).

No caso da abordagem situacional, as principais contribuições referem-se à liderança como interação entre indivíduos, líder e liderados. Até então não havia estudos na literatura que se preocupavam com os liderados em termos de elemento relevante à liderança. Assim, se cada grupo de liderados é composto por pessoas diferentes, cada grupo de liderados tem perspectivas e facetas diferentes um do outro. Logo, o líder também necessita de posturas e concepções diferentes para lidar com cada grupo para ser eficaz.

Já a abordagem contingencial, mais fiel e semelhante ao movimento de igual denominação reconhecido pela teoria das organizações, situa-se numa perspectiva extraorganizacional, diferentemente da abordagem situacional, que estuda a adaptação ao ambiente intragrupo, como já mencionado. Nesse sentido, a abordagem contingencial preconiza que o líder de sucesso é aquele que consegue decodificar e analisar o contexto estrutural (ou exógeno) pelo qual a organização está passando. Por meio dos recursos de que dispõe, esse líder deve ser capaz de criar soluções para se adaptar a essas demandas, às exigências da contingência. Assim, passa a

ser responsabilidade do líder, por exemplo, criar um ambiente em que as pessoas possam demonstrar suas potencialidades e consigam se motivar e se tornar responsáveis pelos resultados da organização (Robbins, 2005).

No caso da abordagem contingencial, o foco da liderança eficaz recai na capacidade do líder de compreender e antever os movimentos que ocorrem no mercado, de codificá-los e transmiti-los aos liderados, de forma que a organização consiga responder ao mercado em tempo hábil como forma de sobrevivência (Hersey & Blanchard, 1980).

Nessa perspectiva, a personalidade do líder proporciona, parcialmente, a chance de o indivíduo galgar uma posição de liderança e determina, de forma limitada, a maneira como ele se comportará nesse exercício, assim como sua chance de sucesso. É importante observar que não é isso, isoladamente, que indica seu êxito como líder. Não é o agrupamento de muitos atributos e aptidões que determina se ele é o líder “ideal”. O que mostrará isso, no caso da abordagem situacional, é a capacidade de o indivíduo reunir os atributos e aptidões que a situação exige (Fiedler, 1981). No caso da abordagem contingencial, é a capacidade de o indivíduo de compreender uma dinâmica estrutural, de mercado, e traduzir esse entendimento em atitudes que melhor se adaptem a esse contexto (Hersey & Blanchard, 1980).

Se essas abordagens mantêm forte relação com a comportamental, por outro lado a abordagem situacional e a abordagem contingencial marcaram a evolução das teorias de liderança na medida em que inauguraram uma perspectiva multidimensional aos estudos. A liderança deixou de ser tratada como fenômeno centrado apenas no indivíduo, para ganhar contornos mais complexos e próximos da realidade, assumindo uma perspectiva de agente social em interação com o grupo e com o ambiente com o qual está envolvido.

Nesse contexto, a recursividade fica evidenciada nas interações entre o líder e a estrutura, seja ela interna, intraorganizacional (situacional) ou externa, extraorganizacional (contingencial).

Ao mesmo tempo em que o líder se preocupa com a sobrevivência organizacional, adaptando-a ao cenário exógeno, há a tentativa de maior interação com os liderados como forma de aproveitar o potencial e a criatividade humana. O entendimento da liderança enquanto relação entre líder e liderados favorece o surgimento do aproveitamento do potencial e da criatividade humana; no entanto, as regras, as normas e os valores, inclusive éticos da “estrutura” com os quais os agentes se expressam, criam e recriam suas ações sociais evidenciam uma vez mais a recursividade entre ambos.

Não foram encontradas na literatura as ações não premeditadas que ocorreram em decorrência desse modelo de pensamento de liderança. Contudo, pode-se verificar que, de forma premeditada, essas abordagens relativizaram pontos de vista anteriormente isolados e romperam com a premissa de que existe um estilo de liderança universal, ao mostrarem que cada situação exigirá uma maneira diferente de atuação. Essas abordagens conferem um caráter multidimensional inexistente nas outras fases do estudo da liderança. Pela primeira vez, o tema não foi considerado na forma unidimensional, como nos casos anteriores (personalidade e comportamental). Nesta abordagem, a liderança eficaz depende de um ou mais fatores referentes à personalidade, ao comportamento, à influência e à situação. Foi a primeira tentativa de unir esforços para compreender a liderança como uma perspectiva associada às abordagens anteriores, com o intuito de utilizar todas as variáveis possíveis para se explicar o fenômeno (Bergamini, 1994; Fiedler, 1981).

Parece, no entanto, que o declínio das abordagens sob as formas apresentadas na década de 1960 está relacionado à dificuldade de entender o ser humano como algo tão adaptável em relação à diversidade de situações organizacionais que podem ocorrer. Afinal nem tudo é flexível e capaz de se adaptar a novas situações, e pode haver aí questões de valores e personalidade que não são tão flexíveis assim.

Cabe ressaltar que, neste estudo, optou-se por sessão única para a exposição dessas duas abordagens devido à crença do autor desta tese de que ambas representam duas faces de uma mesma moeda. Ambas as teorias partem das mesmas premissas, da verificação da situação, seja *intra* ou extraorganização, para definir seu modelo de liderança. Dessa forma, torna-se difícil dissociá-las.

2.4.4 As abordagens da nova liderança

A abordagem situacional e contingencial geraram profundos avanços nas teorias da liderança, ao abrirem perspectivas para o entendimento do fenômeno em múltiplos níveis. Dessa forma, a partir da década de 1980 surgiram diversas abordagens inserindo novos elementos e dimensões que interferem na liderança.

Dentre as principais contribuições, pode-se destacar considerável deslocamento da noção do que vem a ser líder. As abordagens referentes à nova liderança avançam para a compreensão de que o líder utiliza uma visão articulada da organização associada a seus valores como forma de definir a realidade da organização. Pouco a pouco, os estudos foram evoluindo para uma concepção de que o líder deixa de assumir apenas o papel de influenciador do processo, passando também a desenvolver o papel de gestor de significados da equipe. Nessa posição, compreende o valor e a importância que cada membro despender a determinado aspecto que envolve o trabalho, reconhece a importância da articulação de uma visão que reflete os valores da organização e busca conectá-los aos valores da equipe, bem como entender e realizar a “gestão da subjetividade” do que cada membro da equipe espera e ambiciona nesse processo, mas não está completamente externado.

Esses estudos recentes foram agrupados na denominada abordagem da nova liderança e são compostos, principalmente, pela abordagem da liderança cultural (Schein, 1985); abordagem da liderança *laissez faire*; abordagem da liderança carismática (Conger, 1991; House, 1977; Stoner & Freeman, 1999); abordagem da liderança visionária (Nanus, 1992; Westley & Mintzberg, 1989); abordagem da liderança transacional (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1999; Burns, 1978); a abordagem da liderança transformacional (Burns, 1978; Tichy & Devanna, 1986; Bass, 1985, 1990a, 1990b; Bass & Avolio, 1990, 1993, 1994, 1999; Kirkbride, 2006). Cada uma dessas abordagens será brevemente aludida a seguir, exceto a liderança transformacional, que será apresentada mais detalhadamente em sessão própria por ser a mais utilizada atualmente.

A abordagem da liderança cultural pressupõe que o papel fundamental do líder é reconhecer a necessidade de mudança cultural, trazendo as mudanças necessárias para a organização. O líder é o indivíduo responsável pela manifestação da cultura. Ele deveria criar, manter ou modificar a cultura para que a organização fosse mais eficiente (Schein, 1985).

A abordagem da liderança *laissez faire*, conforme mencionado por Bass e Avolio (1999), é caracterizada pela falta de envolvimento do líder nos problemas organizacionais. Esse tipo de líder prefere manter-se, ao máximo possível, afastado de seus liderados, ofertando pouca ou nenhuma orientação e apoio.

O líder da apatia (*laissez-faire*) é essencialmente um não-líder, não oferece direção ou respaldo para o liderado. São frequentemente “ausentes” ou indiferentes às necessidades de seus seguidores. Em consequência, os seguidores estão habitualmente em conflito uns com os outros, com as outras funções e responsabilidades para tentar apoderar-se do papel dos líderes e tendem a procurar direção e visão em outra parte dentro da organização. Sob circunstâncias normais, conforme mencionado por Kirkbride (2006), esse líder tende a evitar elaborar decisões, abdica de responsabilidades, recusa tomar lados em uma disputa e mostra falta de interesse no que está

acontecendo. Sua atuação caracteriza-se pela imposição de ações corretivas quando ocorrem problemas, enganos e desvios do padrão. Caso contrário, evita mudanças desnecessárias. Ele tende a aceitar uma larga variação no desempenho dos liderados e tem um fraco sistema de monitoramento de desempenho. Se, por um lado, há aproveitamento do potencial criativo dos liderados, por outro há enormes tensões e desgastes provenientes da falta de comando e de conflitos que visam preencher o espaço deixado pelo líder apático (Bass, 1990a).

Em relação à liderança carismática, Stoner e Freeman (1999) definem o líder como o indivíduo que consegue atrair, motivar e satisfazer parte de seus liderados a ponto de eles efetuarem suas tarefas pelo fato de terem empatia pelo líder. Para esses autores, os líderes carismáticos conseguem emergir em diversas áreas, como na política, na religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa estiver introduzindo um produto radicalmente novo ou até mesmo enfrentando uma crise que ameaça sua sobrevivência.

Conger (1991) descreve quatro estágios seguidos pelos líderes carismáticos para conseguirem liderar seus subordinados: o líder capta a necessidade de mudança e elabora uma visão capaz de oferecer racionalidade e sequência lógica para conseguir tal mudança; utilizando-se da eloquência e facilidade de se comunicar, ele propaga essa visão; elabora mitos e verdades sobre essa visão; conduz os liderados, utilizando-se como exemplo de liderado, mostrando-lhes como eles devem fazer e posteriormente conferindo poder a eles.

Já no caso da abordagem visionária, o processo de “criação da visão”, o mesmo preconizado pela abordagem carismática, é o que assume papel principal. Enquanto a abordagem carismática confere importância também à facilidade de comunicação na condução dos liderados, colocando-se como exemplo destes, a abordagem visionária prende-se, principalmente, ao processo de criação de visão. Esse tipo de liderança necessita de criar e estabelecer uma “visão do futuro” de forma que consiga parecer realista e atraente e, acima de tudo, possível, capaz de gerar

credibilidade e transferir as aspirações e a confiança do liderado. O líder precisa da habilidade de diferenciar precisamente o que é a visão estabelecida por ele, de forma tal que, quando projetada, atinja uma direção capaz de estabelecer os meios e os fins, transmitindo valores aos liderados que permitirão a eles obter o resultado premeditado pelo líder (Nanus, 1992; Robbins, 2005).

A eficácia desse tipo de liderança está relacionada com a habilidade do líder de conseguir fazer essa visão parecer real. Necessita-se, assim, de se elaborarem planos detalhados, contemplando operações do dia a dia e todos os elementos essenciais para que se ofereça a credibilidade exigida pelos liderados (Robbins, 2005).

A abordagem da Liderança transacional é caracterizada essencialmente como um processo de troca entre líderes e liderados. Essa liderança articula-se por meio de recompensas contingenciais, com as quais os líderes conseguem captar e atender os desejos específicos de seus liderados, como salários, promoção e melhoria da satisfação profissional. Nesse sentido, o líder se esforça para satisfazer tais desejos. Em troca, os liderados devem cumprir determinados objetivos que serão premiados de acordo com o desempenho realizado nas tarefas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Burns, 1978; Masi & Cooke, 2000; Northouse, 2001).

Burns (1978) e Kirkbride (2006) mencionam que as recompensas utilizadas entre o líder e o liderado não são apenas de ordem econômica, podem ser também de ordem política e psicológica. Vão desde as recompensas tangíveis, como o caso de férias extras e tempo livre, até as menos tangíveis, como elogios e destaque do reconhecimento de competência, agilidade, presteza, entre outras formas de reconhecer seu esforço diante dos outros membros da organização.

Desse modo, os liderados recebem recompensas por resultados do trabalho, enquanto os líderes se beneficiam pelo cumprimento das tarefas. O papel do líder passa a ser o de verificar a

execução do acordo feito com o liderado e intervir quando surgem desvios em relação ao negociado, ao combinado (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2001).

Avolio, Waldman e Yammarino (1991) destacam que a liderança transacional é a forma mais comum de liderança nas organizações. O líder transacional determina e comunica o trabalho a ser feito pelos liderados, indicando como este deve ser executado e informa o que os liderados irão auferir se alcançarem o sucesso. Geralmente, os líderes transacionais são eficientes, conseguem manter a produtividade organizacional. Esse tipo de liderança manifesta-se com mais frequência em organizações com estruturas formais e rígidas, onde a expectativa gravita em torno do cumprimento das diretivas da hierarquia preestabelecida e o indivíduo não é levado a executar tarefas acima de suas expectativas (Bass & Avolio, 1993).

A principal crítica a essa abordagem é que, uma vez que a meta tenha sido alcançada, o liderado não se sente incentivado a realizar tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, mesmo que isso seja possível, pois o acordo entre o que este espera receber já foi atendido (Bass & Avolio, 1993).

Todas essas abordagens apresentadas são as mais representativas na literatura junto à abordagem da liderança transformacional, em termos de estudos que utilizam a nova liderança. No entanto, cabe ressaltar que a teoria transacional obteve divulgação mais ampla, principalmente por seu caráter de maior aplicabilidade e mensuração dos resultados, uma vez que o líder negocia com o liderado as recompensas para a consecução de determinado objetivo. Esta foi a maior dificuldade encontrada pelas outras abordagens, conseguir materializar resultados conclusivos quando se propõe estudar liderança visionária, carismática, antiliderança, cultural, entre outras formas de liderança. Esses estudos e a academia, de forma geral, reconhecem que estes são elementos fundamentais e intrínsecos à liderança, porém num estágio marcado por ambiguidades e difícil mensuração (Sadler, 2003).

As abordagens da nova liderança não foram contrastadas com a teoria da estruturação de Giddens, uma vez que são teorias recentes, que disputam espaço com diversas teorias, com avanços e resultados ainda incipientes se comparadas às abordagens da Era da personalidade, comportamental, situacional e contingencial, que vigoraram por longo período de tempo. As abordagens anteriores tiveram longos períodos de maturação e estudos avançando em direção a uma compreensão mais profunda de seus limites e oportunidades. Esses longos períodos permitiram ver a aplicabilidade desses conceitos e os desdobramentos deles na sociedade, aí sim, passíveis de análise mais consistente.

2.4.4.1 A Abordagem da liderança transformacional

A abordagem da liderança transformacional é a mais utilizada atualmente para tratar o fenômeno da liderança (Sadler, 2003). A teoria da liderança transformacional foi elaborada pelo cientista político James MacGregor Burns, em 1978, na obra *Leadership*, à qual foram trazidos os conceitos de liderança transacional e transformacional.

Longe de ter pretensões de atingir o mundo das organizações, Burns tratou a liderança a partir de grandes lideranças políticas e militares da história norte-americana no turbulento período das décadas de 1960 e 1970, marcadas por crises políticas e econômicas, como a guerra do Vietnã, o assassinato do presidente John F. Kennedy, as crises do petróleo (Vizeu & Calaça, 2013).

A teoria da liderança transformacional proposta por Burns (1978) tem como característica a liderança como um fenômeno relacional, envolvida por líderes e liderados, ou seja, não depende apenas do líder, não há liderança sem liderados. Dessa forma, pode haver uma fronteira clara, na História, entre aqueles que esta exalta ao serem considerados líderes por seus feitos e aqueles que

foram esquecidos, os liderados. No entanto, não há uma fronteira tão clara entre líderes e liderados quando se analisa o fenômeno da liderança.

A esse respeito Vizeu e Calaça (2013) resgataram uma entrevista em que Burns se referiu ao período da Segunda Guerra Mundial e destacou que usualmente apenas os grandes comandantes são lembrados por seus atos de heroísmo, que pouco se ouve falar dos soldados que, no campo de batalha, muitas vezes tomam atitudes de liderança e são decisivos numa guerra, “fazendo a fama dos generais” (Vizeu & Calaça, 2013, p. 5).

Nessa perspectiva, o ponto central da teoria da liderança transformacional, conforme Burns, é a “questão do desenvolvimento moral” (Vizeu & Calaça, 2013, p. 5) entre líderes e liderados e não a relação utilitária prevista na teoria da liderança transacional, em que a liderança era apenas um processo de troca, de recompensas por metas atingidas. Assim, o desenvolvimento moral é o elo entre líderes e liderados para se concentrarem num objetivo e priorizarem o coletivo em detrimento das aspirações individuais.

Alguns anos mais tarde, a teoria da liderança transformacional proposta por Burns foi trazida para os estudos de liderança nas organizações principalmente por Bass (1985; 1990a; 1990b) e Bass e Avolio (1990; 1993; 1994; 1999). Foi inaugurada na área das organizações proposta de entendimento da liderança como fenômeno relacional, porém com adaptações ao modelo original de Burns.

Uma dessas adaptações refere-se à questão do desenvolvimento moral. No âmbito das organizações, a teoria da liderança transformacional ocupou-se em analisar o comportamento do líder durante períodos de transição. A questão do desenvolvimento moral foi deixando de ser o ponto central da teoria da liderança transformacional, cedendo lugar, gradativamente, à elaboração dos processos de criação de visões e de valores, carisma e outros atributos, como forma de angariar apoio dos liderados em busca de esforços para transformar a realidade num

estado futuro desejado. Aspectos como ética, honestidade e austeridade deixaram de ser ponto central para ser apenas mais um dos vários pontos que a teoria transformacional de liderança passou a abordar (Sadler, 2003).

Esses líderes, de uma forma geral, consideram-se agentes de mudança, entendem que são designados para transformar a organização pela qual são responsáveis. Eles podem lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade; veem o erro como possibilidade de aprendizado; podem fazer face à complexidade e incerteza; e mostram-se como visionários (Tichy & Devanna, 1986).

Nessa abordagem, o líder transformacional prepara os liderados para executarem tarefas acima de suas expectativas, trabalhando em planos mais importantes do que as ordinárias e em objetivos coletivos, em vez de interesses pessoais imediatos (Bass, 1985; Burns, 1978). O atual foco da literatura na liderança transformacional, com sua ênfase na obtenção do consentimento do seguidor, situa-se no contexto das mudanças contemporâneas no ambiente de negócios, que têm exigido das organizações tornarem-se, até certo ponto, menos hierárquicas e mais flexíveis, mais orientadas para o trabalho em equipe e em estruturas mais horizontalizadas, mais multifuncionais (Rosener, 1995).

Assim, o principal objetivo da liderança transformacional é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de seu desempenho. Esse tipo de liderança procura aumentar a consciência do grupo por meio do estímulo ao crescimento individual, buscando alinhar mais as expectativas individuais e organizacionais (Bass, 1985). Busca-se o alinhamento aos valores organizacionais, causando, quando preciso, mudanças internas e externas por meio da implementação de uma “visão do futuro”, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança do liderado (Avolio et al., 1991).

Dessa forma, é possível verificar a questão da recursividade, na medida em que o processo da liderança transformacional baseia-se no alinhamento dos valores individuais aos organizacionais, que inevitavelmente não são estanques. Assim, ao mesmo tempo em que o líder tenta trazer os valores da organização para os liderados, ele precisa da adesão dos liderados para ser eficaz, o que implica uma atuação das pessoas na modificação/validação da estrutura. Há um fluxo contínuo de interferência da ação construída pelo sujeito na ação orientada pela estrutura e vice-versa, recursivamente.

A principal consequência premeditada da abordagem da liderança transformacional consiste na capacidade de o líder criar uma visão de futuro e, ao mesmo tempo, conferir poder aos subordinados para levá-la adiante. Assim, a liderança transformacional pode então ser definida como um processo de solicitação do empenho dos trabalhadores num contexto de partilha de valores, visão e significados. Assim, o líder transformacional é aquele capaz de agir na estrutura de poder da organização para galgar e sustentar uma atitude, sendo ele capaz de guiar seus liderados, moldando os objetivos pessoais dos liderados para que eles sigam uma direção comum (Bennis & Nanus, 1985). Dessa forma, o fenômeno da liderança é constituído pela habilidade do líder de mobilizar os liderados em busca de um objetivo, com pretensões e ambições compartilhadas (Kouzes & Posner, 1997).

Para isso há uma sequência de ações utilizadas por esses líderes: a primeira refere-se à concentração na visão, na elaboração de um cenário futuro, inédito, que favoreça o líder angariar engajamento via sensibilização da emoção, valores e aspirações dos liderados (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1997).

Bennis e Nanus destacam que a visão é: uma imagem mental de um futuro estado, possível e desejável, da organização. Essa imagem, que chamamos de visão, pode ser vaga como um sonho ou precisa como uma declaração de meta ou de missão. O ponto crítico é que uma visão

articula uma expectativa de um futuro realista, digno de crédito e atraente para a organização, uma condição melhor, em alguns aspectos importantes, que aquela atualmente existente (Bennis e Nanus, 1985, p. 89).

Uma característica própria da “visão” é sua eminente ligação com o futuro, algo inédito, pelo qual vale a pena acreditar e se sacrificar. A visão é um alvo, uma maneira de ligar as ações do presente com o futuro desejado pela organização, uma maneira de atuar sobre os recursos emocionais da organização por meio de um cenário desejado (Bennis & Nanus, 1985).

No entanto, a formulação de uma “visão” como forma de pensar liderança traz consigo o reforço das características do grande homem, pois a responsabilidade de criar e disseminar uma visão coloca “uma carga irrealista sobre o líder”, como salienta Stacey (1992, p. 44), na medida em que “perpetua o mito de que as organizações têm que confiar em um ou dois indivíduos incomumente dotados para decidir o que fazer, enquanto os restantes acompanham entusiasticamente”. Esse tipo de pensamento fortalece ações sociais de dependência e conformidade que “obstruem o questionamento e o complexo aprendizado que encoraja ações inovadoras.” (Stacey, 1992, p. 44-45). Essa consequência é uma contradição com as demais anunciadas pela teoria da liderança transformacional, uma vez que coloca o líder num patamar diferente, muito mais voltado para o super-herói do que para um movimento relacional entre líderes e liderados. Essa mecânica pregada pela formulação da visão distancia o liderado das decisões, uma vez que a visão não foi nem parcialmente formulada por ele. É fruto da sabedoria e inteligência acima do “normal” do líder.

A segunda ação está na forma de transmitir essa visão, que pode ser pulverizada por diversas formas de comunicação, como metáforas, anedotas, desenhos. Isso seria escolhido de acordo com as pessoas que atuam naquela organização e suas características, o que, de certa forma, regula (aprova ou reprova) o comportamento na organização.

A terceira ação refere-se à capacidade de ganhar a confiança das pessoas, o que, em última instância, é o que garante a coerência e coesão dos liderados de determinada organização para focar esforços no atingimento do objetivo traçado pelo líder. Por fim, o líder deve promover autodesenvolvimento, que exige, antes de tudo, autoconhecimento que será expresso pela autoimagem positiva – narcísica. Isso é fundamental para que as pessoas se sujeitem ao risco das mudanças sem sentirem medo de fracassar e também para que o líder consiga conquistar a confiança e as aspirações dos liderados (Bennis & Nanus, 1985).

Kouzes e Posner (1997) ainda destacam outras ações capazes de estimular o engajamento das pessoas por meio do sentimento de pertencimento do grupo e do orgulho de ser membro ativo e responsável no processo do qual está fazendo parte. O líder deve promover a participação e deve mostrar ao liderado que tem segurança sobre sua capacidade, que confia nele. Não menos importante, o líder tem de regularmente alimentar esse processo por meio do reconhecimento e comemoração das conquistas obtidas pelo grupo (Kouzes & Posner, 1997).

Isso quer dizer que o líder se empenha em “construir sentido” na defesa dos interesses de outros e em elaborar consenso social frente aos significados resultantes, constituindo uma ação simbólica (Pfeiffer, 1981). A liderança eficaz reside na junção da autoimagem positiva, concebida por meio de uma crença positiva do líder sobre sua competência, com o otimismo dos liderados em relação às metas estabelecidas (Bennis & Nanus, 1985).

Para que essas ações obtenham sucesso, os líderes transformacionais devem possuir quatro características essenciais. A primeira é a consideração individualizada, a atenção às necessidades de cada liderado, o cuidado em termos de potencialidade e de desenvolvimento dos liderados. Isso inclui delegar, praticar *coaching*, fazer críticas construtivas e dar *feedback*. Tais líderes conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações e ideias, reconhecem as diferenças entre as pessoas, suas forças e fraquezas, gostos e desgostos, são ouvintes “ativos”, participam

do processo de formação de opinião dos liderados, incentivam intercâmbio de pontos de vista em dois sentidos e promovem o autodesenvolvimento (Bass & Avolio, 1994).

A segunda característica essencial dos líderes transformacionais é denominada de estímulo intelectual. O líder consegue expor diferentes razões e caminhos para que os liderados reconsiderem e mudem a maneira de pensar e enfrentar os problemas técnicos e humanos da organização, favorecendo o liderado a se autoconhecer, a questionar suas crenças e seus valores, de forma a aumentar seu nível de criatividade e a conviver com novos elementos necessários para a consecução do objetivo traçado pelo líder (Bass & Avolio, 1994).

A terceira característica dos líderes transformacionais é a inspiração motivacional, entendida como a aptidão do líder de constituir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas oportunidades e possibilidades. Nesse quadro, a inspiração motivacional resulta da capacidade pessoal do líder é inata, o que remete às teorias da Era personalidade, como a do “grande homem”. Sendo assim, é impossível desenvolver (Avolio et al., 1991).

Nesse sentido, o líder inspira motivação, tem a habilidade de motivar os seguidores para um desempenho superior. Esses líderes tendem a ser capazes de articular, de uma forma emocionante e atraente, uma visão de futuro que os seguidores serão capazes de aceitar e se esforçarem para atingir. Tais líderes apresentam características comuns: com uma ideia otimista em relação ao futuro, criam e moldam expectativas e significado relativos a essa ideia, reduzem questões complexas às questões básicas, usando uma linguagem simples, e criam um sentido (fluxo) das prioridades e da finalidade das ações (Avolio et al., 1991).

A quarta característica dos líderes transformacionais é o carisma (*Idealized Influence*). Os líderes transformacionais devem mostrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores,

estimulando-os a alcançar níveis mais altos de desempenho. Esses líderes são considerados modelo por apresentarem algumas características pessoais (carisma) e/ou porque demonstram comportamentos morais a serem imitados. Tais líderes são vistos frequentemente como tendo elevado conceito de moralidade, confiança, integridade, honestidade e finalidade, demonstram competência acima do comum, comemoram as realizações de seus seguidores e usam seu poder para ganhos coletivos (Avolio et al., 1991; Kouses & Posner, 1997).

Robbins (2005) salienta que a liderança carismática é um subconjunto da teoria da liderança transformacional. Ambas as teorias enxergam o líder com características semelhantes: autoconfiança, capacidade de elaboração e comunicação eficiente das visões do futuro, essencialmente motivador, entendimento das necessidades dos liderados (Soto, 2002; Stoner & Freeman, 1999).

A teoria transformacional incorpora muitos conceitos e elementos de abordagens anteriores. A própria noção de liderança como algo relacional já se apropria de parte dos preceitos da abordagem situacional, que preconiza a liderança como capacidade de conduzir grupos. No entanto, verifica-se também forte influência das teorias da abordagem da personalidade (traços e grande homem), na medida em que considera, por exemplo, a característica da inspiração motivacional como algo inato. Dessa forma, se o indivíduo não nasceu com tais características, ele não pode ser um líder transformacional. Isso, de certa forma, pode deslocar o fenômeno da liderança de um patamar relacional para outro patamar, retomando o viés dos traços e da exaltação do grande líder: teorias renegadas da Era da personalidade, que voltam a ganhar força com a teoria transformacional.

Por fim, verifica-se que a teoria da liderança transformacional também foi bastante influenciada por teorias, como a visionária e a carismática. Há muitos elementos fortemente arraigados a essas duas teorias. Os principais são a criação de uma visão de futuro como fio

condutor de mudanças, que, conforme argumentação anterior, intensifica uma visão de grande-homem do líder, e o carisma capaz de angariar confiança e lealdade dos seguidores em torno de um objetivo que personifica o líder. Isso também intensifica uma visão em torno do grande-homem, já que o carisma é tratado como habilidade inata. Com isso, pode-se verificar que a proposta de trazer a discussão de liderança para um contexto relacional fica envolvida em terreno arenoso, já que seus dois pressupostos, as teorias visionária e carismática, tendem a colocar a discussão novamente na esfera apenas do líder.

A Figura 4 sintetiza as características dos líderes transformacionais, as ações provenientes de sua atuação e as respectivas consequências premeditadas dessas ações como forma de obtenção dos resultados traçados.

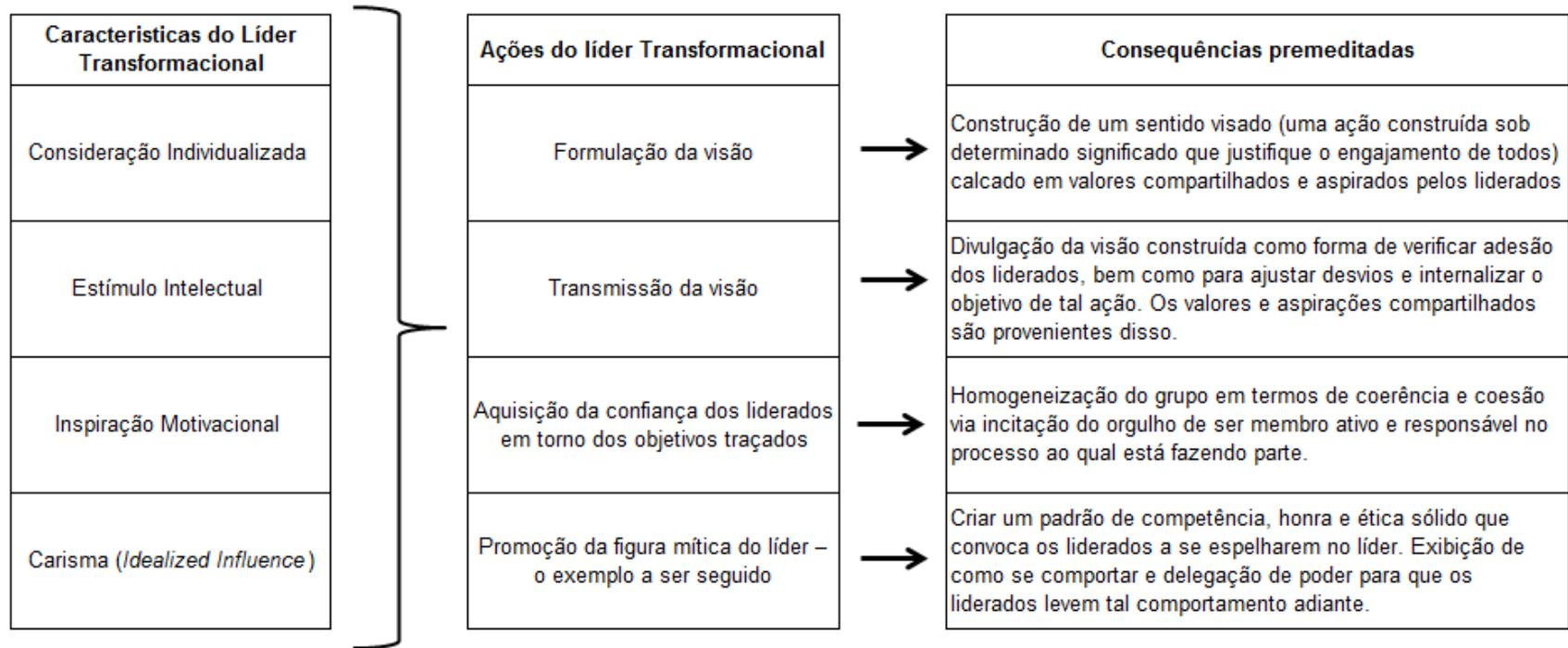


Figura 4. Síntese da liderança transformacional

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

A Figura 4 mostra o quão difícil é desempenhar o papel de líder transformacional, na medida em que são necessários vários atributos e cada um deles com alto grau de complexidade. Afinal, são poucas as pessoas reconhecidas por serem moralmente elevadas, honestas, virtuosas, otimistas, competentes além do “normal”, e que, além disso, saibam delegar, oferecer *coach* e dar *feedbacks* construtivos. Esses atributos são raros de serem encontrados, ainda que seja ao menos um pequeno conjunto deles, e muito menos todos eles em apenas um indivíduo. Soma-se a isso o contexto desfavorável, caracterizado por um ambiente de negócios marcado pela falta de tempo, pressões demasiadas e foco no resultado de curtíssimo prazo, que deixam pouquíssimo tempo para os líderes pensarem até mesmo em si próprios, quanto mais nos liderados (Carvalho Neto et al., 2012; Tanure et al., 2007).

Dessa forma, a teoria da liderança transformacional, antes tratada como fenômeno relacional entre líder e liderado, tem se alimentado cada vez mais de estudos tratando apenas do líder e desses atributos, que têm contribuído novamente, como em outros períodos da história, para a criação de uma figura mítica, de um super-homem. Pessoas com tais características, principalmente em contexto tão desfavorável, é raríssima a situação de se encontrar, não combina com os inúmeros relatos de executivos (tratados como líderes na literatura) se queixando de estresse e baixa qualidade de vida (Carvalho Neto et al., 2012; Tanure et al., 2007).

Essa constatação abre caminho para dois questionamentos: 1) com esse tipo de perspectiva, a literatura tem chegado à conclusão de que realmente é o grande homem o líder que comanda as grandes corporações? Em outras palavras, encontrar líderes de fato é algo tão extremamente raro? 2) Em sentido oposto à primeira indagação, se de fato há um perfil de executivos brasileiros na contramão do perfil deificado que a liderança transformacional tem trazido, não seria hora de questionar os pressupostos teóricos dessa corrente e avançar em outros sentidos? (Carvalho Neto et al., 2012).

É nesse sentido que se justifica utilizar a teoria de Giddens para estudar o fenômeno da liderança. Ao se identificarem e analisarem as consequências não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional, podem-se buscar novos caminhos como fonte de revigoramento da área, em vez de focar em estudos apenas baseados no esgotamento de preceitos que já têm dado indícios de que não se sustentam, dado o descolamento da realidade empírica.

2.4.5 Síntese dos conceitos das abordagens de liderança

A seguir, a Tabela 7 apresenta a síntese de cada uma das abordagens de liderança do *mainstream* norte-americano discutidas anteriormente. De forma sintetizada, foi tratada a concepção de líder de cada abordagem, a dimensão de análise que cada uma utiliza, as principais características que as diferenciam e as críticas direcionadas a cada forma de pensamento:

Tabela 7

Síntese das principais abordagens de liderança do *mainstream* norte-americano

Categorias de análise	Teorias de Liderança			
	Abordagem da personalidade	Abordagem Comportamental	Abordagem Contingencial	Abordagem da Nova Liderança
Período	Até o final da década de 1940	Final da década de 1940 até o final da década de 1960	Meados da década de 1960 até o final da década de 1970	A partir da década de 1980
Concepção de Liderança	Características inatas do líder	Liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento de comportamentos	Adaptação ao ambiente extra e intraorganizacional	Líder é um agente de mudanças focado na gestão da subjetividade e dos significados
Dimensão de Análise	Unidimensional (Indivíduo)	Unidimensional (Indivíduo)	Multidimensional (indivíduo, grupo de indivíduos e ambiente)	Multidimensional (indivíduo, grupo de indivíduos e ambiente)
Características Principais	Seleção de líderes por meio de testes físicos e psicológicos que tinham o objetivo de verificar a adequação dos atributos (inatos) dos candidatos com relação aos atributos de "grandes homens", que foram líderes.	"Formação" de líderes por meio de treinamento com base em estudos sobre quais são os arquétipos comportamentais típicos do líder no grupo e as discrepâncias destes entre os líderes eficazes e ineficazes.	Líderes são indivíduos capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação, conseguindo adaptar suas habilidades para lidar com essa dinâmica.	Surgimento de novas teorias, colocando o líder não só com o papel de influenciador, como também de gestor de significados e subjetividade dos liderados por meio do carisma, criação de visões futuras, novas maneiras de gerir a equipe.
Críticas	A predeterminação de líderes como seres dotados de habilidades inatas e a universalidade dos traços. Afinal, quase todos os indivíduos são líderes em alguns grupos e liderados em outros.	Estão relacionadas à busca do melhor estilo de liderança como algo universal, desconsiderando ambientes diferentes de análise.	O ser humano não parece tão flexível e adaptável a novas situações, pode haver aí questões de valores e personalidade que não são tão flexíveis assim.	Tem dedicado foco excessivo ao líder enquanto indivíduo dotado de características acima do normal, inclusive com menção a características inatas. Risco de retorno às "rejeitadas" teorias da abordagem da personalidade.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

A seguir, a Tabela 8 apresenta a síntese de cada uma das abordagens que fazem parte da abordagem da Nova Liderança. A partir disso, espera-se que possíveis confusões possam ser esclarecidas, uma vez que as teorias que compõem essa abordagem são muitas vezes complementares entre si e retomam conceitos das abordagens anteriores. De forma resumida, foi tratada a concepção de líder de cada abordagem, a dimensão de análise que cada uma utiliza e as principais características que as diferenciam.

Tabela 8

Síntese das principais abordagens da Nova Liderança

Categorias de análise	Abordagem da Nova Liderança					
	Liderança Cultural	<i>Laissez Faire</i>	Liderança Carismática	Liderança Visionária	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Concepção de Liderança	O líder é o indivíduo responsável pela manifestação da cultura e deve criar, manter ou modificar a cultura para que a organização seja mais eficiente.	O líder evita se envolver nos problemas organizacionais. Ele é considerado "ausente" ou indiferente às necessidades de seus seguidores. Sua atuação caracteriza-se pela imposição de ações corretivas quando ocorrem problemas, enganos e desvios do padrão	O líder é o indivíduo que consegue atrair, motivar e satisfazer parte dos seus liderados a ponto deles efetuarem suas tarefas pelo fato de terem empatia pelo líder.	O líder é o indivíduo que consegue elaborar uma visão do futuro de forma que consiga parecer realista e atraente, e acima de tudo, possível, capaz de gerar credibilidade e transferir as aspirações e a confiança do liderado.	O líder é o indivíduo que consegue captar os desejos de seus liderados para iniciar um processo de troca que visa satisfazer este desejo em troca da realização dos objetivos traçados pelo líder.	O líder é o indivíduo que se considera agente de mudança designado a transformar a organização pela qual é responsável. Ele pode lidar com a resistência, assumir riscos e confrontar a realidade; veem o erro como possibilidade de aprendizado e mostram-se como visionários.
Características Principais	O papel do líder é reconhecer a necessidade de mudança cultural, trazendo as mudanças necessárias para a organização.	Sob circunstâncias normais, este líder tende a evitar elaborar decisões, abdica de responsabilidades, recusa tomar lados em uma disputa e mostra falta de interesse no que está acontecendo. Se por um lado há aproveitamento do potencial criativo dos trabalhadores, por outro há enormes tensões e desgastes provenientes da falta de comando e de conflitos que visam tomar o espaço do líder apático.	O líder capta a necessidade de mudança e elabora uma visão capaz de oferecer racionalidade e sequência lógica para se conseguir tal mudança; utilizando da eloquência e facilidade de se comunicar ele propaga essa visão; elabora mitos e verdades sobre essa visão; conduz os liderados, utilizando-se como exemplo de liderado, mostrando-os como eles devem fazer e posteriormente conferindo poder a eles.	A eficácia desse tipo de liderança está relacionada com a habilidade do líder de conseguir fazer essa visão parecer real. Necessita-se, assim, de elaborar planos detalhados, contemplando operações do dia-a-dia e todos os elementos essenciais para que ofereça a credibilidade exigida pelos liderados.	O líder transacional determina e comunica o trabalho a ser feito pelos liderados, indicando como este deve ser executado e informa o que os liderados irão auferir se alcançarem o sucesso. As recompensas utilizadas entre o líder e o liderando não são apenas de ordem econômica, podem ser também de ordem política e psicológica.	A liderança transformacional apropria-se de parte dos preceitos da liderança carismática e visionária. Além de ter clara influência das teorias da era da personalidade, contingencial e situacional. Tal teoria preconiza que o líder deve possuir quatro características básicas: a consideração individualizada; o estímulo intelectual; a inspiração motivacional e; o carisma.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

3 Metodologia

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa. Inicialmente foi definida a natureza e o tipo de pesquisa desenvolvida e a dimensão temporal. Depois se passou a explicitar o método de pesquisa, a justificativa e a caracterização da unidade de análise, os sujeitos da pesquisa e a técnica de coleta dos dados. Por fim, discorreu-se como será realizada a análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa apresenta características que permitem categorizá-la como exploratória. Esta é utilizada sobre um problema ou questão de pesquisa que versa sobre assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. (Gil, 1999; Mattar, 1994) Apesar de existirem inúmeros estudos sobre liderança na literatura e estudos em outras áreas do conhecimento sobre a teoria da estruturação proposta por Giddens, é inédito um estudo em que se utiliza desses dois aportes teóricos para identificar e analisar consequências (não) premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional. Nos estudos sobre liderança, sequer há registros de pesquisas que utilizaram da teoria da estruturação como forma de compreender tal fenômeno. Com base nessa justificativa, este estudo foi considerado exploratório.

Tal pesquisa é utilizada como forma de oferecer um estudo preliminar, que tem como objetivo familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, para que, a partir daí, novas pesquisas possam ser realizadas e possam também evoluir em termos de maior compreensão e precisão. Assim, recorre-se a esse tipo de pesquisa quando “o tema é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (Gil, 1999, p. 43). Como

resultado esperado, busca-se uma compreensão geral do processo/fenômeno, de tipo aproximativo sobre determinado fato e não o teste ou confirmação de determinada hipótese (Gil, 1999). No caso deste estudo, busca-se compreender quais consequências não premeditadas surgem no decorrer do fluxo da ação de um modelo de liderança dominante que exalta um líder deificado.

As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são os estudos de caso, observações ou análise histórica, e seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema novo ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos. Dessa forma, a pesquisa exploratória realiza descrições da situação em análise e pretende descobrir as relações existentes entre os elementos que a compõem. Para isso, a pesquisa requer planejamento flexível, a fim de possibilitar o surgimento dos mais diversos aspectos que integram essa situação (Cervo & Bervian, 2002).

No caso deste estudo, foi utilizada a perspectiva qualitativa. A pesquisa qualitativa utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados e busca entender um fenômeno social em sua complexidade. Esse tipo de pesquisa deve ser usado quando o fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado a partir de uma perspectiva integrada (Godoy, 1995; Goldenberg, 2002; Laville & Dionne, 1999). É o caso deste estudo, que aborda o complexo fenômeno da liderança como algo relacional, suas consequências previstas e não previstas nas organizações, bem como a recursividade presente entre líderes, liderados e a estrutura. O foco desta tese recai, pois, na relação entre indivíduos e também no local onde as práticas sociais são criadas e recriadas por eles mesmos no decorrer da vida cotidiana.

A perspectiva qualitativa justifica-se por pretender descrever, compreender e explicar a percepção dos líderes e liderados sobre o significado do complexo fenômeno da liderança (Laville & Dionne, 1999). Nesse sentido, a estratégia de pesquisa qualitativa preocupa-se muito com o processo e não apenas com os resultados. O interesse reside na compreensão de como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações diárias. Necessita-se da captação do quadro referencial dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (Godoy, 1995; Goldenberg, 2002; Richardson, 1999). Esse processo, neste estudo, é caracterizado pelas relações entre líderes e liderados, moldadas por relações entre estes e os princípios estruturais (dualidade da estrutura) que moldam, facilitam e restringem sua agência. Cabe ressaltar, para fins deste estudo, que se entende por líder aquele que foi legitimado via aceitação do liderado sem que o principal fator para tal seja necessariamente o cargo superior na hierarquia organizacional.

Espera-se, com essa escolha, conseguir perceber o significado que líderes e liderados atribuem ao fenômeno pesquisado. Esse tipo de investigação permite ao pesquisador apreender com maior nível de profundidade as particularidades do comportamento dos indivíduos, na medida em que enfatiza a interpretação sobre as concepções dos agentes e o contexto, na busca da integração das informações (Bryman, 1995; Flick, 2004; Godoy, 1995; Goldenberg, 2002). Para isso, Giddens (1989) ressalta a importância do pesquisador ao estudar sistemas sociais, estar sempre atento aos elementos que envolvem os agentes, suas vontades, motivações e cognoscitividade.

Como discutido anteriormente, Giddens (2003) rejeita o conceito de análise focada somente em nível *macro* ou somente em nível *micro*, já que separar conceitualmente as noções estruturais das ações dos agentes não é uma opção viável se a análise social partir do princípio de que estes estão se influenciando o tempo todo, recursivamente, a partir da dualidade da estrutura. No lugar

desse tipo de análise, Giddens propõe que os estudos sociais estejam entre dois tipos de análise: a da conduta estratégica e a institucional. Cabe ressaltar que a pesquisa não necessariamente tem de estar numa dessas, pode-se transitar numa gama de variações entre esses dois extremos, o que quer dizer que não são perspectivas antagônicas e sim complementares, que, juntas, fornecem o “todo” do fenômeno que se deseja compreender. Sendo assim, podem ser estudadas conjuntamente ou parcialmente, dependendo do objetivo do pesquisador. A análise da conduta estratégica tem foco na compreensão da maneira pela qual os agentes monitoram reflexivamente o que eles e o que os outros agentes fazem, utilizando-se das regras e recursos na construção da interação, não levando em conta as instituições como socialmente reproduzidas. Essa perspectiva das instituições como socialmente reproduzidas é o foco da análise institucional, que trata as instituições como agregadas de regras e recursos cronicamente reproduzidos e não leva em conta, para efeitos de análise, as habilidades e percepções conscientes dos agentes (Giddens, 2003).

3.2 Método da pesquisa

O método escolhido para compreender as consequências não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional foi o estudo de caso (Yin, 2001).

O método do estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto ou empresa. Esse tipo de pesquisa se propõe a analisar intensivamente uma dada unidade social, principalmente em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente constituídas (Yin, 2001).

Esta tese optou por analisar uma unidade social, uma única empresa em sua totalidade. Todos os empregados, tanto líderes quanto liderados, participaram da pesquisa como forma de tentar compreender, de forma mais ampla, intensa e completa possível, o fenômeno da liderança e as relações entre agente e estrutura.

A utilização do estudo de caso em uma ou mais unidades sociais é amplamente recomendada na literatura como forma de verticalizar a análise em busca de compreender fenômenos intrincados nas relações sociais (Eisenhardt, 1989; Godoy, 2006; Laville & Dionne, 1999; Roesch, 1999; Yin, 2001).

O estudo de caso é recomendado para tipos de problema que se encontram em pesquisas e teorias em estágio de formação ou baseados na prática, quando a experiência dos atores é importante. No caso deste estudo é fundamental a percepção dos líderes e liderados sobre o fenômeno da liderança. Tal método possibilita o estudo de sistemas de informações em seu próprio ambiente, possibilita ainda a criação de teorias a partir da prática, compreensão da natureza e complexidade do fenômeno e, por fim, a possibilidade de pesquisar uma área com poucos estudos prévios realizados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001). É o caso deste estudo, que

utiliza o aporte teórico de Giddens, especificamente a teoria da estruturação, para analisar o fenômeno da liderança.

Há três tipos de estudo de caso: descritivo, interpretativo e avaliativo. Essa pesquisa terá como foco o tipo interpretativo, na medida em que buscará, além de descrever o fenômeno estudado, estabelecer padrões e desenvolver categorias conceituais que permitam confrontar as abordagens teóricas (Godoy, 2006).

A pesquisa foi desenvolvida com corte seccional com perspectiva longitudinal, caracterizada pela coleta de dados realizada em determinado momento, mas que resgata fatos e experiências vividos em períodos passados. O foco recai no fenômeno e na forma como este se apresenta na hora da coleta, e as experiências e fatos vividos em períodos passados servem, de modo geral, para explicar o momento atual do fenômeno (Vieira, 2004). Acredita-se, portanto, ser possível apreender tanto as consequências premeditadas e quanto as não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional.

Cabe destacar que, em linha oposta a muitos trabalhos que se utilizam do método do estudo de caso, porém na mesma linha de Yin (2005), este trabalho contesta a condição de estudos de caso não oferecerem base para a generalização. Os estudos de caso, “da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”, portanto, destaca-se como seu escopo, “expandir e generalizar teorias [mesmo que de forma analítica] e não apenas na indicação de frequências [generalização puramente estatística]” (Yin, 2001, p. 29, 30).

A seguir, será apresentada a unidade social que embasou este estudo de caso, as características que justificam tal escolha e os sujeitos de pesquisa.

3.3 A unidade de análise

3.3.1 *Justificativa da escolha da unidade de análise*

O estudo foi desenvolvido em uma empresa do setor de infraestrutura e tecnologia, que é referência em seu setor de atuação. A empresa em questão, de origem brasileira, tem pouco mais de uma década de existência e conta com trinta e dois integrantes. Característica marcante nessa organização é o alto grau de escolaridade dos empregados, além da experiência dos líderes, todos trazidos de empresas multinacionais de grande porte, líderes em seu segmento de atuação. A organização é a *holding* de um grupo de investimento do setor de infraestrutura, que conta com quase dez organizações além da *holding*. Apenas a *holding* foi foco de análise nesta tese.

A unidade de análise foi escolhida devido a vários fatores. Primeiramente, por representar o setor de serviços que é muito menos estudado na área de administração do que a indústria. Esse setor tem sido responsável por alavancar, de forma significativa, o Produto Interno Bruto – PIB do Brasil. No ano de 2012, o valor adicionado de serviços foi responsável por mais de 58% do PIB (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012).

Outro fator que levou à escolha da unidade de análise foi a vocação para a competitividade e a característica marcante dessa organização que é pautada numa força de trabalho muito especializada e qualificada. Essa organização simboliza uma série de outras organizações que atuam em nichos de negócios bem específicos e altamente competitivos e, no caso desta, num mercado marcado pela atuação das gigantes estatais do setor de energia, monopolizado em certa parte, como será mostrado à frente.

Para atingir seus objetivos, a organização em estudo tem estrutura enxuta e flexível. A formação de equipes é orientada sempre na condição multifuncional, desenhada para atender

demandas de projetos de alta tecnologia. Ou seja, esses trinta e um empregados e um estagiário trabalham entre si de forma diferente de outros setores da economia e de hierarquias tradicionais, como é o caso da maioria das indústrias, por exemplo.

São estabelecidas equipes para cada projeto que acontece na organização, que se desfazem ao término do projeto, fazendo com que quase todos sejam compelidos a trabalhar juntos, uma vez que suas competências se façam necessárias no próximo projeto. Isso é muito interessante, na medida em que coloca o líder sempre em arenas distintas com conhecimento, poder e configurações diferentes.

A força de trabalho altamente qualificada é outro fator que levou à escolha dessa organização como unidade de análise, uma vez que proporciona alta massa crítica e também uma linha mais tênue entre líderes e liderados, menos pautada na hierarquia organizacional.

A identidade da organização e de seus empregados será mantida em sigilo, haja vista que o tema liderança é tratado como assunto estratégico e não há consentimento da organização em ter seu nome exposto publicamente. Daqui para frente, a organização será chamada de “empresa Alfa”.

3.3.2 Caracterização da empresa Alfa

A empresa Alfa tem sede na região sudeste do país e conta com mais de vinte empreendimentos, nas áreas de hidrelétricas e energia solar. Atualmente a geração estimada de energia ultrapassa os 200 MWH. A empresa Alfa é uma empresa gestora de participações (*holding*) e fazem parte do grupo mais de dez empresas. Neste estudo, foram entrevistados todos os líderes e liderados da *holding*.

A empresa Alfa foi fundada há pouco mais de uma década com o propósito de atuar no mercado de energia elétrica. Inicialmente atuou apenas com prestação de serviços relacionados a projetos de viabilidade técnica e econômica de empreendimentos energéticos por meio de fontes sustentáveis, principalmente a partir de hidrelétricas e radiação solar. Em determinado momento de sua história, a empresa Alfa, além de prestar serviços nessa área, passou a atuar numa outra linha de negócios: prestação de serviços em relação a projetos de construção de usinas. Mais tarde, a empresa Alfa se especializou na construção dessas usinas e também passou a negociar aquisições de usinas para venda de energia elétrica no mercado livre.

Em meio a essas linhas de negócios, pode-se dizer que a empresa Alfa destaca-se em seu setor de atuação com mais expressão no desenvolvimento de projetos de energia renovável com foco na identificação de novos aproveitamentos hídricos e solares, com ênfase na região sudeste do país. Paralelamente, a empresa Alfa prospecta clientes, principalmente grandes e médias indústrias, *shoppings*, supermercados, redes de varejo e bancos para o oferecimento de consultorias com foco na migração para o mercado livre de energia. Possui *expertise*, técnica não só na venda de energia mas também em todo o estudo de viabilidade técnica, econômica e de risco para a implantação desse tipo de consumo de energia. Para se ter uma ideia do tamanho desse mercado, a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, um agente regulador do mercado livre de energia, estima que 25% da energia elétrica consumida no Brasil é proveniente de produtores independentes de energia, como a empresa Alfa.

Cabe lembrar que as estatais de energia elétrica ainda são monopolistas no mercado de energia para o consumo residencial. O consumidor residencial ainda não tem o poder de escolher quem vai fornecer a energia elétrica que ele utiliza. Essa é apenas uma das fortes barreiras à entrada que o governo brasileiro impõe às organizações que querem atuar no setor energético brasileiro.

Outro segmento importante de atuação da empresa Alfa são as pesquisas pioneiras com foco no desenvolvimento de tecnologias de potencial energético, em parcerias com institutos privados nacionais e internacionais. Ressaltam-se também as parcerias com entidades como o CNPQ e universidades federais na geração de pesquisa energética e também com empresas públicas de energia elétrica. Estas últimas, que, apesar de serem concorrentes, reconhecem na empresa Alfa a *expertise* e a agilidade técnica e gerencial que possibilitam tais convênios e a criação de patentes.

O mercado em que a empresa Alfa atua é muito singular. A maioria dos projetos desenvolvidos é altamente complexa, tanto tecnicamente quanto gerencialmente. Tecnicamente deve-se considerar que trabalhos que envolvem recursos naturais, como é o caso de aproveitamento hídrico e solar, demandam uma sequência de procedimentos que envolvem profissionais altamente qualificados e multidisciplinares. Nesse sentido, antes da instalação de uma hidrelétrica, por exemplo, o projeto deve contemplar uma série de questões, como a prospecção minuciosa de possíveis localidades, muitas vezes realizadas por geógrafos e equipe de campo. Uma vez encontrado um local elegível, há de se pensar na questão da acessibilidade, dos testes para saber o potencial hídrico para a geração de energia – testes realizados por engenheiros e físicos, além dos levantamentos para calcular o impacto ambiental feito por engenheiros florestais e biólogos. Além disso, há análises químicas e geológicas para ver se tal terreno é compatível com o projeto.

Todas essas etapas utilizam muito recurso e são preliminares, ou seja, são riscos do projeto apenas para se chegar a um potencial local. Isso quer dizer que todo o recurso financeiro e de pessoal altamente qualificado investido em tal projeto pode ser vão caso o resultado dos testes não seja satisfatório. Se for satisfatório, o projeto segue com as mesmas características de antes,

trabalho altamente complexo tecnicamente, afinal o projeto de construção e a infraestrutura necessária para instalação de uma usina hidrelétrica não consiste em tarefa simples.

Há ainda outras peculiaridades, como o alto grau de complexidade no aspecto gerencial. Isso ocorre desde o gerenciamento da obra, como todo o planejamento financeiro e de fluxo de caixa atentando para um setor de atuação altamente regulamentado pelo governo. São dezenas de detalhes e de marcos regulatórios para a exploração de energia elétrica sustentável, que vão desde o âmbito do meio ambiente até o jurídico que regulamenta a questão da geração, transmissão, distribuição e comercialização da energia.

Por ser uma empresa especializada em desenvolvimento de projetos, a maioria deles de ampla complexidade técnica e gerencial, conforme citado acima, a estrutura organizacional privilegiou uma hierarquia mais horizontal como forma de permitir agilidade e fácil disposição para o atendimento dos projetos que são sugeridos por toda a qualificada e heterogênea equipe que compõe a organização. Essas sugestões são analisadas por comissão pertinente, como forma de direcionar e priorizar as ações da organização a partir da criação de projetos específicos para tal.

Nesse quadro, os líderes e os liderados têm forte poder de intervenção no processo de decisão e de criação de riqueza. Há variação na liderança por causa de múltiplos projetos que mudam constantemente e, conseqüentemente, mudam de liderança eventualmente, o que constitui um campo especialmente fértil e rico para a pesquisa.

Atualmente a empresa Alfa conta com 31 empregados e uma estagiária. O organograma da empresa Alfa está disposto conforme Figura 5.

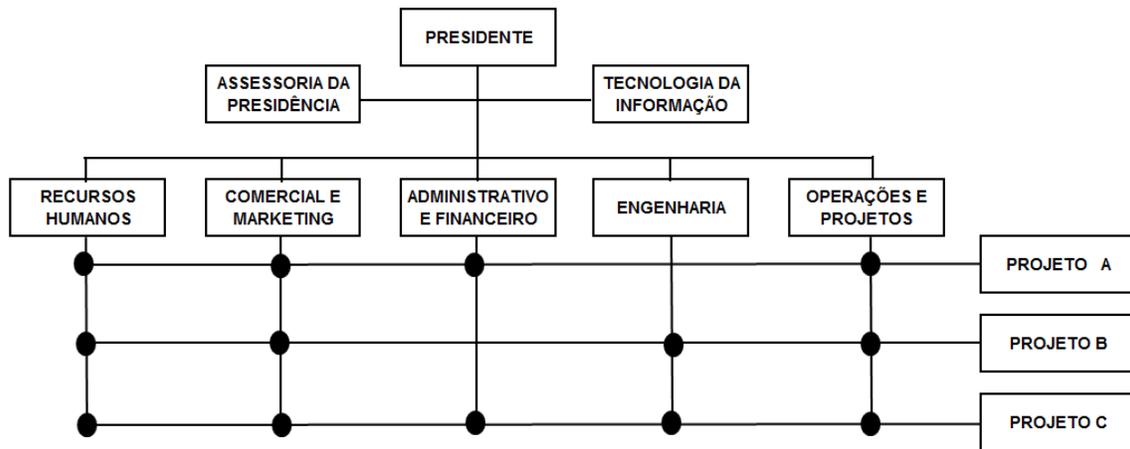


Figura 5. Organograma da empresa ALFA

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

A hierarquia da empresa Alfa conta com os seguintes cargos:

- a) Presidência
- b) Assessor da Presidência
- c) Diretores
- d) Gerentes
- e) Analistas

Esse tipo de estrutura combina a hierarquia tradicional, verticalizada, com a outra estrutura sobreposta a ela, horizontal: a dos projetos. Dessa forma, os órgãos permanentes – funcionais, atuam como prestadores de serviços nos projetos, sendo a organização de cada projeto temporária. Isso permite maior versatilidade e utilização dos recursos humanos.

Nesse sentido, tal estrutura proporciona que os empregados envolvidos venham a ter duas direções de comando, duas subordinações: a vertical, que tem as ordens de seu cargo hierárquico superior, e a horizontal, que emana do coordenador ou gerente do projeto. Isso proporciona uma forma efetiva para conseguir resultados em projetos ou problemas complexos, por ser mais

orientada para um objetivo específico e por concentrar na equipe os empregados com maior grau de especialização para aquela tarefa.

Geralmente, os projetos são financiados com recursos próprios e/ou de terceiros, sendo esses últimos institutos de pesquisa e empresas parceiras, tanto públicas quanto privadas, nacionais ou internacionais, podendo ser oriundas do mesmo setor ou não.

Quando um projeto é aprovado pela presidência e sua assessoria, ocorrem reuniões sucessivas com as diretorias de cada setor, com o objetivo de ponderar tal aprovação e discutir mecanismos capazes de alavancar o projeto. Geralmente, a área de Recursos Humanos realiza comunicação organizacional, noticiando o surgimento do projeto e seu conteúdo para toda a organização. A partir disso, há um prazo para que cada empregado possa manifestar seu entendimento sobre o projeto, esclarecer suas dúvidas e justificar os benefícios de sua participação para a consecução do projeto proposto. A área de Recursos Humanos se encarrega de sugerir empregados para participar do projeto, mas também acata com frequência o interesse dos demais para a participação do processo. Isso não deixa de ser um espaço democrático para que os empregados possam sugerir, se candidatar e participar mais da gestão e execução do projeto. Também, devido a esse modelo de gestão mais aberto à participação dos liderados, a organização em questão consiste em unidade de análise que fornece elementos importantes para o estudo da liderança.

3.3.3 Os sujeitos da pesquisa

Foram entrevistados todos os empregados e a única estagiária, os quais trabalham na empresa Alfa. A escolha de entrevistar 100% dos integrantes da empresa justifica-se pela possibilidade de tentar apreender, em toda a sua abrangência, o fenômeno da liderança na organização analisada, estudando o fenômeno tanto pelo ponto de vista dos líderes como dos liderados e a interação entre eles.

A empresa Alfa conta com 31 empregados e uma estagiária. Desses 31 empregados, dez ocupam cargo de direção. São eles: o Presidente, o Assessor da Presidência, o Diretor Administrativo e Financeiro, o Diretor Comercial e de Marketing, a Diretora de Operações e Projetos, o Chefe de Engenharia, o Diretor de Recursos Humanos, o Gerente de Controladoria, o Gerente Financeiro e o Gerente de Projetos de Tecnologia da Informação.

A partir das entrevistas realizadas na empresa Alfa, os próprios empregados elegeram cinco pessoas as quais consideram líderes na organização. São elas: o Presidente, o Diretor Administrativo e Financeiro, a Diretora de Operações e Projetos, o Diretor de Recursos Humanos e o Analista de Engenharia mecânica.

Os demais empregados estão alocados no cargo de analista. Cabe ressaltar que o cargo de Economista equivale em termos hierárquicos ao de analista e que o cargo de Chefe de Engenharia equivale ao cargo de diretor.

Abaixo segue a Tabela 9 que tem como finalidade apresentar os sujeitos da pesquisa. Foram destacados dados que expressam aspectos demográficos, como sexo, estado civil e número de filhos, bem como aspectos profissionais como formação, se possuem pós-graduação, os cargo que ocupam e o tempo de empresa.

Tabela 9 (continua)

Sujeitos da pesquisa

EMPRESA ALFA								
SUJEITOS DA PESQUISA	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	CARGO	FORMAÇÃO		TEMPO DE EMPRESA (EM ANOS)
						GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	
1	M	37	Casado	Não	Presidente	Administração	Mestrado em Administração	11
2	M	32	Solteiro	Não	Assessor da Presidência	Ciências Econômicas	Gerenciamento de projetos Mestrado Controladoria e Finanças	11
3	M	40	Casado	2	Diretor Administrativo e Financeiro	Ciências Econômicas	Auditoria Externa	2
4	M	49	Casado	2	Diretor Comercial e de Marketing	Ciências Contábeis	MBA	2
5	M	49	Casado	2	Diretor Comercial e de Marketing	Administração	MBA em gestão de negócios Mestrado em Administração	11
5	F	32	Casada	Não	Diretora de Operações e Projetos	Administração	MBA	2
6	M	30	Casado	1	Diretor de Recursos Humanos	Economista	Mestrado em Administração Doutorado em Administração	4
7	M	36	Casado	3	Chefe de Engenharia	Engenheiro Elétrico	Mestrado em Energia Solar Doutorado em Dispositivos Condutores	2
8	M	33	Solteiro	Não	Diretor de Projeto de TI	Ciências Contábeis Ciências da Computação	Mestrado em Engenharia de Software	5

Tabela 9 (continuação)

Sujeitos da pesquisa

EMPRESA ALFA								
SUJEITOS DA PESQUISA	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	CARGO	FORMAÇÃO		TEMPO DE EMPRESA (EM ANOS)
						GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	
9	F	33	Casada	1	Gerente de Controladoria	Administração Ciências Contábeis	Especialização em Finanças	4
10	M	30	Casado	1	Gerente Financeiro	Economista	Mestrado em economia	4
11	M	30	Casado	1	Analista Tecnologia da informação	Ciências da Computação	Mestrado em Engenharia de Software	3
12	M	26	Solteiro	Não	Analista Tecnologia da informação	Ciências da Computação	Não possui	2
13	M	29	Solteiro	Não	Analista Tecnologia da informação	Ciências da Computação	Especialização em designe JAVA	3
14	F	30	Casada	1	Economista	Economia	Mestrado em Modelagem Econômica	5
15	M	27	Solteiro	Não	Analista Administrativo	Ciências Contábeis	Especialização em Controladoria	1
16	M	29	Casado	1	Analista Administrativo	Administração	Não possui	2

Tabela 9 (continuação)

Sujeitos da pesquisa

EMPRESA ALFA								
SUJEITOS DA PESQUISA	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	CARGO	FORMAÇÃO		TEMPO DE EMPRESA (EM ANOS)
						GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	
17	F	29	Solteira	Não	Analista Administrativo	Administração	Gestão Empresarial	5
18	F	25	Solteiro	Não	Analista Administrativo	Administração	MBA em gestão de planejamento e liderança	2
19	F	26	Solteira	Não	Analista de RH	Administração	Não possui	2
20	F	33	Casada	2	Analista de RH	Psicologia	Especialização em RH	4
21	M	27	Solteiro	Não	Analista de RH	Administração	Não possui	2
22	F	26	Solteira	Não	Engenheira	Engenheira Elétrica	Mestrado em Engenharia	2
23	M	30	Solteiro	Não	Engenheiro	Engenheiro Civil	Especialização em Engenharia	2
24	M	34	Casado	Não	Engenheiro	Engenheiro Mecânico	Doutorado em Engenharia	7

Tabela 9 (continuação)

Sujeitos da pesquisa

EMPRESA ALFA								
SUJEITOS DA PESQUISA	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	CARGO	FORMAÇÃO		TEMPO DE EMPRESA (EM ANOS)
						GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	
25	M	28	Solteiro	Não	Engenheiro	Engenheiro Florestal	Não possui	1
26	M	30	Casado	Não	Analista de Projetos	Biologia	Mestrado em Ecossistemas	4
27	F	28	Casada	1	Analista de Projetos	Física	Não possui	3
28	M	33	Casado	1	Analista de Projetos	Economista	Especialização em Gestão de Projetos	5
29	F	28	Solteira	Não	Analista Comercial e de Marketing	Comunicação Social com ênfase em publicidade	Produção e Crítica Cultural Gestão Empresarial com ênfase em Marketing	4
30	M	27	Solteiro	Não	Analista Comercial e de Marketing	Publicidade e Propaganda	MBA em Marketing	2
31	M	24	Solteiro	Não	Trainee em Engenharia	Engenheiro Elétrico	Não possui	1
32	F	42	Casada	Não	Estagiária Setor Financeiro	Arquitetura Ciências Contábeis (em andamento)	Não possui	1

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Dos 32 empregados que trabalham na empresa Alfa, 21 são homens e 11 são mulheres. Isso quer dizer que 66% dos empregados são homens. Esse índice de mulheres fica ainda menor quando são analisados os cargos de direção. Dentre as dez posições de direção da empresa Alfa, 80% são ocupadas por homens e apenas 20% ocupadas pelas mulheres.

A média de idade dos empregados que compõem a empresa Alfa é de 31 anos. Dezesesseis dos trinta e um empregados têm entre 26 e 30 anos de idade. Pode-se observar que não há nenhum empregado com idade superior a 50 anos. Essa pesquisa segue a mesma tendência de outras, como a pesquisa de Tanure et al., (2007) e Lima, Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2012) que têm percebido nova relação da composição da força de trabalho e corrobora a tendência do rejuvenescimento dos altos executivos e dos demais cargos da hierarquia organizacional nas empresas atuais. Os executivos estão chegando cada vez mais cedo, mais jovens, ao topo da carreira. E isso não se aplica apenas à empresa Alfa, praticamente todos os jovens executivos que foram contratados nos últimos cinco anos já eram executivos nas organizações que atuavam antes da empresa Alfa, a maioria em empresas multinacionais.

A Figura 6 apresenta um gráfico com a faixa etária dos empregados da empresa Alfa.

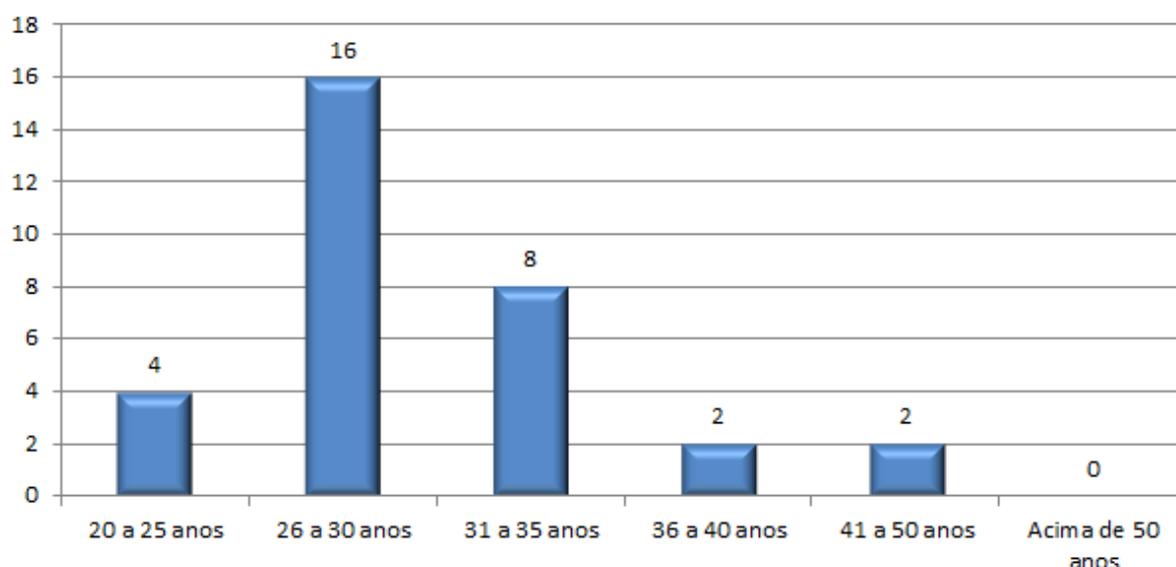


Figura 6. Faixa etária dos empregados da empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Entre os empregados que ocupam posição de direção, essa média passa para 35,2 anos. Aproximadamente 50% dos cargos de direção estão com empregados entre 31 e 35 anos.

Já aqueles que foram considerados líderes pelos empregados da empresa Alfa têm faixa etária distribuída da seguinte forma: o presidente é um jovem executivo de 37 anos; o Diretor Administrativo Financeiro tem 40 anos (mais de doze anos em função de gestão/direção); a Diretora de Operações tem 32 anos, seguida do Diretor de Recursos Humanos que tem 30 anos; por fim, o Engenheiro analista tem 34 anos. A média de idade são 34,6 anos, sendo o mais jovem com 30 anos e o menos jovem com 40 anos.

Entre os empregados que ocupam posição de analista e estagiário, a média de idade é de 29 anos. Dos 22 empregados que compõem esse grupo, 16 têm entre 26 e 30 anos, exatamente 73%. Cabe destacar que o único empregado acima dos 35 anos nessa categoria é a estagiária que atua no setor Administrativo e Financeiro, que tem 42 anos de idade.

Em relação à formação dos empregados, pode-se destacar que 100% têm, no mínimo, um curso superior, e 77% têm ao menos uma pós-graduação. Em números absolutos, os 31 empregados da empresa Alfa são detentores de 34 cursos de nível superior e de 31 cursos de

pós-graduação, sendo 11 em nível de especialização, 5 MBAs, 12 mestrados e 3 doutorados, conforme apresentado na Figura 7.

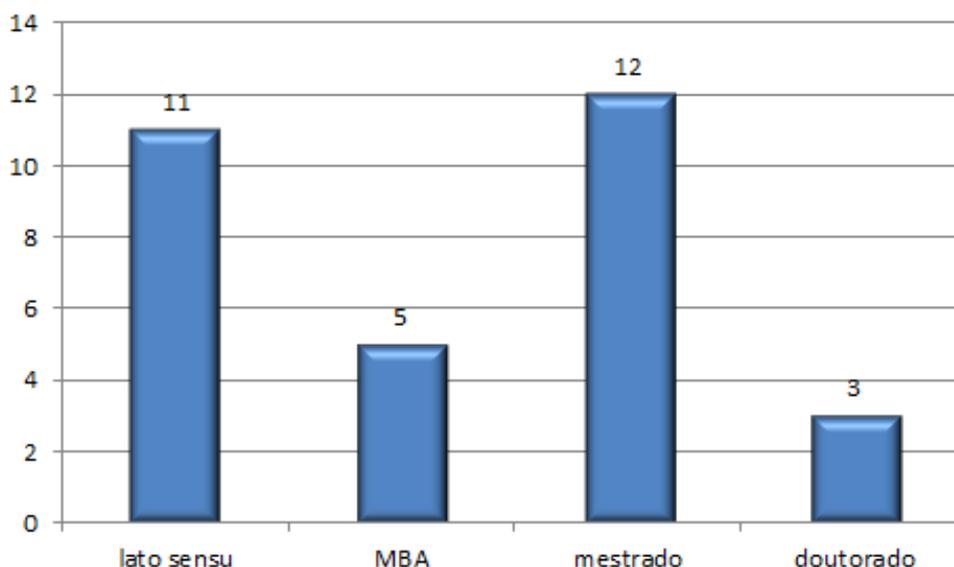


Figura 7. Formação dos empregados da empresa Alfa
Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Restringindo-se a análise aos dez empregados que ocupam cargo de direção, pode-se verificar que três empregados acumulam mais de um curso superior e nove têm formação voltada para gestão de organizações. O único que não apresenta formação nessa área é o engenheiro, representante da área técnica. O diferencial desses gestores, além da extensa experiência profissional, está no alto grau de qualificação expresso em pós-graduação, cada empregado tem ao menos uma.

Dos dez empregados que compõem a alta administração, analisando de forma agregada, são mais de dezesseis cursos de pós-graduação, entre eles: dois doutorados, oito mestrados, três pós-graduações em nível de MBA e três especializações.

Entre os cinco líderes considerados pelos empregados da organização Alfa, dois possuem escolaridade em nível de doutorado, quatro possuem mestrado e outro possui um MBA.

Entre aqueles que ocupam cargo de analista, a qualificação também é ponto forte. Todos têm ao menos um curso superior. Se nos cargos da alta administração a tendência encontrada foi formação homogênea centrada nos cursos de formação gerencial, no caso dos analistas ocorre tendência oposta, são vários profissionais com formação diversificada, com o intuito de compor equipe multidisciplinar como forma de agregar conhecimentos de várias áreas para enfrentar os desafios de um ramo de negócios marcado pela complexidade.

Os vinte e um analistas analisados estão distribuídos nos setores de acordo com a Figura 8.

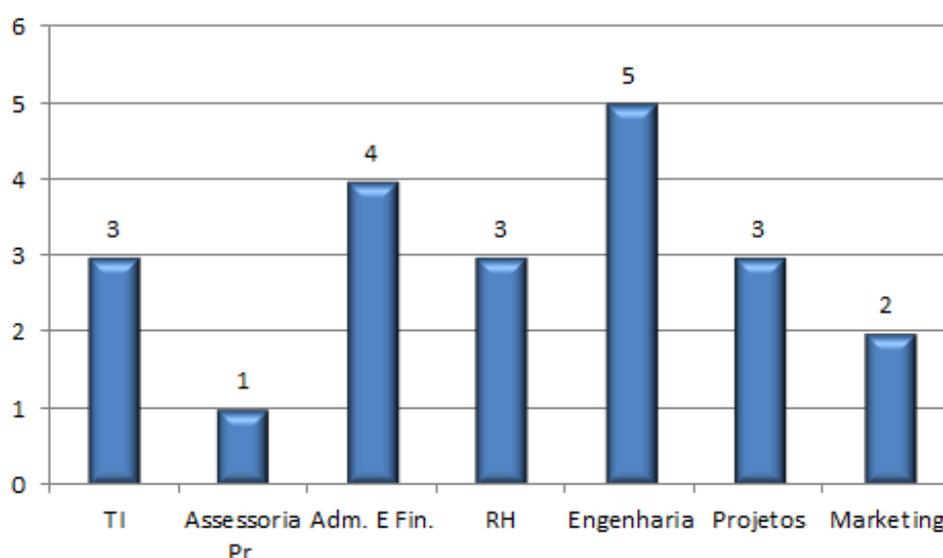


Figura 8. Distribuição dos empregados da empresa Alfa em setores

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

A área de Tecnologia da informação dispõe de três analistas, todos graduados em ciências da computação. A Assessoria da Presidência conta com um economista. Na área de Administração e Finanças são três administradores e um contador. A área de Recursos Humanos conta com dois administradores e uma psicóloga. A área Comercial e a de Marketing contam com um publicitário e um profissional formado em comunicação social. Já a engenharia e a área de projetos são os setores que contam com maior diversidade de profissionais com formações em áreas complementares para o desenvolvimento das

atividades. Na área de Engenharia são cinco engenheiros com a seguinte formação: dois engenheiros elétricos, um engenheiro civil, um engenheiro mecânico e um engenheiro florestal. A área de projetos é composta por um biólogo, um economista e um físico.

Profissionais de tantas áreas distintas de formação fornecem um campo rico para a pesquisa, já que a possibilidade de algum viés na percepção devido a uma formação homogênea é bastante diminuída.

A formação dos analistas da empresa Alfa segue a distribuição: 38% na área de gerenciais, 29% na área de engenharia, 14% na área de biológicas e humanas e 5% na área da computação. Ainda em relação à formação, foi verificado que, dos 21 analistas, 14 possuem pós-graduação, média de aproximadamente 64% dos empregados. Desses 14 analistas que possuem pós-graduação, 7 deles têm especialização *lato sensu* (32% dos analistas), sendo um analista com duas pós-graduações, 2 com MBA (9% dos analistas), 4 mestres (18% dos analistas) e 1 doutor (5% dos analistas), conforme apresentado na Tabela 10 abaixo:

Tabela 10

Formação dos analistas da empresa Alfa

Descrição Pós-Graduação	Quantidade de Analistas	(%)
Especialização	7	32%
MBA	2	9%
Mestrado	4	18%
Doutorado	1	5%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Uma vez apresentada a unidade que foi analisada nesta tese, as características que justificam tal escolha e os sujeitos de pesquisa, serão apresentados a seguir como os dados desta pesquisa foram coletados e as técnicas utilizadas para o tratamento desses dados.

3.4 Coleta de dados

Os dados foram coletados a partir de dados primários e secundários. Para a obtenção dos dados primários, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Os dados secundários utilizados foram obtidos por meio de materiais referentes ao treinamento de lideranças, código de conduta da organização, acesso ao *site* da organização (inclusive intranet) e de revistas especializadas como forma de obter informações. Além disso, foram utilizados documentos, como: relatórios de avaliação de desempenho, relatórios gerenciais, informativos internos, prospectos, dentre outros. Tais documentos são fundamentais, na medida em que se tornam um complemento à entrevista semiestruturada como forma de conectar a descrição da realidade obtida pela percepção dos líderes e liderados nos eventos aos quais se referem (Gaskell, 2003; May, 2004; Yin, 2001).

Em relação aos dados primários, para atingir o objetivo de estudar as consequências (não) premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional, foram entrevistados todos os trinta e um empregados e uma estagiária, ou seja, 100% da organização, de forma a captar a percepção da totalidade das pessoas que atuam nessa organização. Essa estratégia foi utilizada como forma de avançar, ao máximo possível, na compreensão do fenômeno da liderança na organização. Como forma de compreender melhor a importância dada pelos empregados da empresa Alfa ao “conhecimento técnico apurado” como característica relevante à liderança, esta tese buscou compreender melhor este fenômeno buscando verificar se tal elemento extrapolava a organização Alfa e era relevante também em outras organizações. Nesse sentido, mais dez empregados de duas outras empresas também foram entrevistados, cinco empregados de uma indústria de grande porte que atua no ramo alimentício e cinco empregados de uma empresa que atua na área de serviços, no ramo de tecnologia da informação.

Como mencionado anteriormente, a liderança é vista neste estudo como um fenômeno relacional e recursivo entre líder e liderado, em que o indivíduo denominado líder é aquele que foi legitimado via aceitação do liderado, sem que o principal fator para tal seja o cargo superior na hierarquia organizacional. Dessa forma, salienta-se que foi indagado a todos os empregados quais indivíduo(s) que eles consideram líder(es) e também quais líderes eles conseguem observar em relação à legitimação de seus colegas. Isso se justifica pelo fenômeno da liderança ser aqui entendido como relacional, e pela importância de se entrevistarem 100% dos empregados. Afinal, são eles que apontam ao pesquisador quem são os líderes legitimados. Cabe ressaltar que este estudo não trata da liderança informal, trata apenas daquela em que há relações de metas e cobranças por parte do líder formal e seus liderados.

Em relação aos sujeitos de pesquisa, uma característica marcante é o alto nível de capital humano tanto dos que estão em posição de liderança quanto dos liderados. Frequentemente, estes últimos são assediados por organizações de todos os setores da economia para ocuparem cargos de liderança, tanto em organizações que utilizaram os serviços dessa empresa quanto em organizações que apenas conhecem a reputação desta.

A organização permitiu que as entrevistas fossem gravadas com a condição de que, durante as transcrições, os nomes deveriam ser substituídos por “empregado 1”, “empregado 2” e assim sucessivamente, de forma a garantir o anonimato do entrevistado. Por fim, após a transcrição das entrevistas, ficou acordado que os arquivos de áudio seriam eliminados, restando apenas o documento impresso.

Tal medida é compreensível, pois muitas vezes a luta pelo poder interno é grande em organizações como esta, e a geração de provas, como é o caso de gravações, sempre podem ser instrumentos coercitivos se estiverem em mãos erradas. Dessa forma, a destruição dos arquivos de áudio, a omissão da identidade do empregado ou sócio e do nome da organização

podem possibilitar maior acesso aos pensamentos e sentimentos dos líderes e liderados, expressos de forma livre de possíveis pressões.

A utilização da entrevista como meio de coleta de dados permite o fornecimento dos dados básicos para a compreensão e captação do desenvolvimento das relações entre os atores sociais e sua situação. No caso deste estudo, trata-se da relação entre líderes e liderados e a concepção utilizada por eles de liderança. Dessa forma, é possível apreender como eles percebem as crenças, as atitudes, os valores e as motivações em relação a si mesmos e aos demais, e também seus comportamentos em contextos sociais específicos, como o da organização pesquisada (Gaskell, 2003).

May (2004, p. 145) destaca que entrevistas proporcionam “compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas”.

A técnica de entrevistas semiestruturadas foi escolhida por seu caráter de profundidade. Esta permite aos entrevistados discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (Yin, 2001). As principais vantagens da utilização de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados, além da profundidade, referem-se à maior flexibilidade de permitir que tanto entrevistado quanto entrevistador tenham liberdade de discorrer livremente sobre um determinado tema, sem que sejam feitas restrições ao conteúdo e à extensão da reflexão (Quivy & Campenhoudt, 1998; Yin, 2001). O entrevistador pode requerer mais esclarecimentos sobre determinado aspecto da entrevista, possibilitando a aquisição de mais dados que não se encontram em fontes secundárias e são relevantes, mas não previamente inseridos no roteiro da entrevista (Lakatos & Marconi, 2001).

Por um lado, a entrevista semiestruturada apresenta-se como uma técnica mais flexível de entrevista, permitindo uma abordagem mais íntima e pessoal entre entrevistado e entrevistador, o que possibilita maior êxito na compreensão dos saberes, das representações, das crenças e dos valores desse sujeito. No entanto, por outro lado, essa facilidade obtida pela

flexibilidade dessa técnica pode acarretar na perda da uniformidade, tanto nas perguntas como nas respostas entre um entrevistado e outro, o que dificulta a análise e categorização dos dados (Laville & Dionne, 1999).

Entre as desvantagens dessa técnica, destacam-se as dificuldades de comunicação, a possibilidade de influência do entrevistador sobre o entrevistado (seja de forma consciente, seja de forma inconsciente) e a disposição do entrevistado de passar as informações relevantes, pois ele pode ocultar informações-chave para a pesquisa (Lakatos & Marconi, 2001). Pretendeu-se mitigar essa dificuldade, realizando-se mais rodadas de entrevistas, alternadas entre líder e liderados, como forma de triangular os achados e levantar novos pontos que irão emergir nas entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em duas rodadas. Na primeira, foram coletadas informações como cargo e função, idade, tempo de empresa, estado civil, descrição da equipe, formação. Foram levados em conta aspectos como a trajetória profissional, a motivação para trabalhar na organização Alfa e também questões sobre a interação entre indivíduo e estrutura, a capacidade de um interferir no outro – o que já tangencia o assunto da liderança, pois geralmente os entrevistados citaram os líderes como motivadores e condutores de mudanças nas organizações. Essa etapa teve duração média de 45 minutos.

O intervalo da primeira rodada para a segunda rodada foi de 32 dias. Este foi o tempo necessário para se avaliarem rapidamente as entrevistas da primeira rodada e se formularem questões que favorecessem a forma de abordar o tema da liderança para se conseguir captar a compreensão do significado da liderança para os entrevistados.

A segunda rodada versou mais profundamente sobre o tema liderança nas organizações. Foram averiguadas questões que envolvem a liderança, o discurso premeditado e as consequências não premeditadas desse discurso. Como forma de compreender o discurso e também suas limitações, foram realizadas perguntas bem amplas, para aí sim aprofundar-se

nas nuances que envolvem o fenômeno da liderança. Na tentativa de explorar, ao máximo, o significado do construto para os entrevistados, foram feitas perguntas como: “O que você entende por liderança?”; “Em termos de liderança no mundo, você destacaria alguém que você admira? Por quê?”.

Em seguida, as perguntas passaram a ser mais direcionadas. Como exemplo, pode-se destacar: “Nessa empresa há alguém que você reconheça como algo próximo de ser um líder para você? Por quê?” “Em relação a seus colegas de empresa, você consegue destacar alguém que tem papel de líder para outros? Como é essa relação, ou, quais fatores proporcionam isso?”. Tal direcionamento permitiu, de forma complementar, avançar no entendimento do significado dado pelos entrevistados ao construto e ao discurso de liderança e ainda perceber as contradições próprias de tema tão complexo, como é o caso da liderança. Essa etapa também teve duração média de 45 minutos.

Dessa forma, cabe ressaltar que a duração média total das entrevistas foi de 90 minutos, como mencionado anteriormente, em duas rodadas de duração média de 45 minutos cada uma.

Os dados secundários utilizados foram o conteúdo dos materiais referentes ao treinamento de lideranças, códigos de conduta da organização, do *site* da organização (inclusive intranet) e de revistas especializadas como forma de obter informações institucionais. A análise documental é importante fonte de evidência, que fornece com mais precisão aquilo que a organização enfatiza no discurso. São esses documentos que materializam o discurso organizacional e mostram os verdadeiros pressupostos que são disseminados nos treinamentos e instruções aos empregados. Para tanto, também foram investigados os materiais referentes ao treinamento de lideranças e o código de conduta da organização em termos de liderança.

Além disso, múltiplas fontes de evidência são fundamentais para a busca de compreender o sentido que os líderes e liderados atribuem à relação agente e estrutura e ao fenômeno da liderança.

Foram utilizados também relatórios de avaliação de desempenho, relatórios gerenciais, informativos internos, prospectos, entre outros. Destaca-se a avaliação de desempenho dos empregados, que traz consigo a materialização dos valores e resultados esperados por essa organização em torno de seus líderes e liderados. Outro documento importante são os relatórios de participação em projetos. Tais documentos descrevem, como verdadeiras atas, a atuação de cada membro em determinado projeto e reconstitui os eventos que ocorreram em outros momentos da organização e da vida dos entrevistados, colocando em destaque as relações sociais tecidas entre eles ao longo dos anos. Essa fonte de dados é especialmente valiosa, na medida em que tem um alcance longitudinal e possibilita ao pesquisador obter múltiplas fontes de evidências dessas relações sociais.

3.5 Forma de análise dos dados

Os dados coletados foram transcritos, codificados, tabulados e apresentados de forma estruturada e em categorias de análise constituídas a partir da literatura discutida e da percepção dos entrevistados.

Para interpretar e avaliar os dados coletados, tanto primários quanto secundários, foi utilizada a análise de conteúdo, com a finalidade de compreender mais profundamente o discurso e captar as possíveis percepções. Essa técnica é adequada para o trabalho de investigação de desconstrução e reconstrução dos discursos (Angeloni, 2000; Godoy, 1995).

O material textual, materialização da transcrição das entrevistas, foi selecionado e categorizado a partir dos elementos previamente esboçados na teoria e no problema da

pesquisa, como preconiza Bauer, Gaskell e Allum (2002). A partir disso, foram identificadas duas categorias de análise: a influência entre líderes, liderados e a estrutura; e o discurso da liderança deificada na organização Alfa e as consequências premeditadas desse discurso.

A análise de conteúdo disponibiliza informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem, sendo caracterizada como uma técnica que consiste em apurar descrições de conteúdo muito aproximativas e subjetivas, para pôr em evidência, com objetividade, a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido (Bardin, 2004).

Nesse sentido, essa técnica permite ao entrevistador perceber a linguagem falada e escrita, construindo a percepção de como foi vista e interpretada em sua relação com os atores sociais, a fim de se considerarem as condições de produção do discurso, e não o uso da linguagem pelo indivíduo isoladamente (Angeloni, 2000; Bardin, 2004).

A técnica da análise de conteúdo reconstrói representações nas esferas sintáticas e semânticas. A sintaxe descreve como algo é escrito ou dito por meio da identificação da frequência das palavras, do vocabulário e das características gramaticais. A semântica se preocupa com o que é dito em um texto. Dessa forma, palavras, sentenças e unidades maiores de texto são classificadas e verifica-se a co-ocorrência frequente de palavras dentro da mesma frase ou parágrafo que são tomadas como indicador de sentidos associativos (Bauer et al., 2002).

A análise de conteúdo foi estruturada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise corresponde a uma fase de organização. Nessa fase, o pesquisador obteve seu primeiro contato com os dados que foram submetidos à análise, assim como a definição de categorias de análise a partir desses dados (Bardin, 2004; Godoy, 1995; Triviños, 1987). Num primeiro momento, foram definidas duas categorias de análise: as possíveis influências entre líderes, liderados e a estrutura; e o discurso da liderança deificada na organização Alfa e as consequências premeditadas desse discurso.

A segunda fase foi marcada pela exploração do material. Nela, os documentos selecionados foram analisados e adotaram-se os procedimentos de codificação, classificação e categorização. À medida que os documentos foram lidos, houve um movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, o qual permitiu estabelecer categorias cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo. Nessa etapa, emergiram quadros de referências construídos a partir de elementos comuns encontrados nas entrevistas na organização (Bardin, 2004; Godoy, 1995). Nesse momento, foi possível examinar, de maneira mais clara, as categorias de análise que surgiram nesse movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa. Tal análise permitiu ampliar as duas categorias de análises definidas na etapa anterior para quatro categorias de análise.

As possíveis relações entre líderes, liderados e a estrutura formaram duas categorias de análise: a primeira, tratando da possível influência dos líderes e liderados na estrutura e a segunda, tratando da possível influência da estrutura nos líderes e liderados. Essas foram analisadas de forma conjunta, possibilitando maior verticalização na análise. Já na outra categoria de análise definida na etapa anterior, o discurso premeditado da liderança deificada na organização Alfa e suas consequências não premeditadas passaram a ser analisados por duas novas categorias: o discurso da liderança deificada na organização Alfa e as consequências premeditadas desse discurso _ representadas na escolha dos empregados em relação a quem são seus líderes e também por cursos, treinamento, palestras e eventos dessa temática que eles vivenciaram _, propiciaram estabelecer o significado desse discurso em sua vida cotidiana; por fim, a última categoria de análise foram as consequências não premeditadas do discurso deificado da liderança na organização Alfa, focando os limites e as contradições desse discurso dominante. Essas categorias de análise também foram analisadas conjuntamente.

Na terceira e última fase, ocorreram o tratamento dos resultados e a interpretação. Com suporte nos dados brutos, buscou-se categorizá-los como significativos e válidos por meio de técnicas qualitativas. Isso proporcionou a condensação de tais resultados e foi possível estabelecer padrões, tendências ou relações implícitas. Essa interpretação foi além do conteúdo aparente dos documentos, pois interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra atrás do imediatamente expressado (Bauer et al., 2002; Godoy, 1995).

3.6 Composição das características básicas da pesquisa

A Tabela 11 apresenta, de forma sintética, a composição dos métodos de pesquisa contemplados nesta tese.

Tabela 11

Composição das características básicas da pesquisa

Categoria	Descrição
Objetivo geral	Identificar e analisar as consequências (não) premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional.
Tipo de pesquisa	Exploratória.
Natureza da pesquisa	Qualitativa.
Unidade de análise	Organização de origem brasileira do setor de infraestrutura e tecnologia referência no seu setor de atuação.
Método de investigação	Estudo de caso
Dimensão do tempo	Corte seccional com perspectiva longitudinal.
Dados primaries	Entrevistas semiestruturadas.
Dados secundários	Conteúdo dos materiais referentes ao treinamento de liderança, código de conduta da organização, acesso ao site da organização (inclusive intranet), revistas especializadas, relatórios de avaliação de desempenho, relatórios gerenciais, informativos internos, prospectos entre outros.
Sujeitos da pesquisa	Todos os trinta e dois integrantes da organização, a população da empresa Alfa.
Técnica de análise dos dados	Análise de conteúdo tanto para os dados primários quanto para os secundários.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

4 Análise dos Resultados

Para atingir o objetivo de identificar e analisar as consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional, os dados coletados para essa tese foram divididos em quatro categorias de análise. São elas: a relação entre a influência da estrutura nos líderes e nos liderados; a relação entre a influência dos líderes e liderados na estrutura; o discurso da liderança deificada na organização Alfa e as consequências premeditadas desse discurso, representadas na escolha dos empregados em relação a quem são seus líderes; e, por fim, a última categoria de análise, as consequências não premeditadas do discurso deificado da liderança na organização Alfa.

A primeira categoria de análise teve o objetivo de investigar se os líderes e os liderados podem, de alguma forma, influenciar a estrutura. De maneira complementar, a segunda categoria de análise teve o objetivo de investigar se a estrutura pode, de alguma forma, influenciar líderes e liderados.

Essas categorias são suficientes para colocar os construtos da teoria da estruturação proposta por Giddens à luz da empiria e discutir se nesta tese foi verificada a dinâmica dos líderes e liderados enquanto agentes em relação com a estrutura, tanto do ponto de vista da dualidade da estrutura e da recursividade como das consequências premeditadas e não premeditadas.

Por um lado, buscou-se compreender a percepção dos líderes e liderados entrevistados em relação à capacidade de um agente (ou conjunto de agentes) atingir a estrutura. Para isso foram levantadas questões buscando apreender a percepção dos entrevistados sobre a capacidade de líderes e liderados mudarem a forma como a organização se estrutura e também questões explorando situações presenciadas por eles, nas quais essa atuação interferiu diretamente na forma como a organização alcança seus resultados.

Por outro lado, buscou-se compreender se os participantes desta pesquisa, líderes e liderados, conseguiam verificar mudanças que a organização causou em sua vida, ou seja, o impacto da estrutura nos agentes, se a organização conseguiu alterar a forma como as coisas são percebidas, praticadas e vivenciadas pelos líderes e liderados.

Essa etapa da pesquisa foi fundamental para este estudo, pois, tal como Giddens, tomou-se como pressuposto teórico o agente em relação com a estrutura e não como categorias conceituais distintas, como muitas vezes tratadas na literatura. Isso quer dizer que, se na percepção dos entrevistados, agentes e estrutura não fossem elementos relacionados, não faria sentido continuar a analisar o fenômeno da liderança e suas consequências premeditadas e não premeditadas com aporte teórico que trata agente e estrutura como categorias relacionadas, pois essa é a base de toda a teoria da estruturação.

A terceira categoria de análise trata da percepção dos líderes e liderados sobre o discurso premeditado da deificação da liderança. Dessa forma, foi verificada a percepção do que os agentes acreditam ser liderança, o que eles já ouviram e vivenciaram sobre esse tema na organização em que trabalham atualmente ou em outras, bem como em cursos, eventos, revistas e outras formas que conjuntamente estabeleceram o significado desse discurso em sua vida cotidiana.

A utilização da entrevista semiestruturada permitiu não só apreender esses significados como também aprofundar a análise em busca do entendimento de quais fatores levam um indivíduo a liderar outros. A partir de questões amplas sobre o que poderia ser considerado um líder e um exemplo de líder para o entrevistado, partiu-se em seguida para a identificação dos líderes da organização. Assim, foi possível reconstruir o discurso da liderança nessa organização e a percepção de todos sobre ele.

A partir disso, desenvolveu-se a quarta categoria de análise: as consequências não premeditadas do discurso deificado da liderança na organização Alfa emergiram naturalmente das contradições do discurso dominante, premeditados de liderança.

Isso é muito relevante para esta tese, pois permite compreender aquilo que o *mainstream* não tem levado em consideração e que pode ser útil para os estudos em Liderança e até mesmo uma desmistificação do termo na literatura.

4.1 Considerações iniciais sobre as possíveis relações entre os líderes, os liderados e a estrutura

Com o objetivo de investigar se líderes, liderados e a estrutura podem, de alguma forma, influenciar um ao outro, de forma recursiva, primeiramente é necessário diferenciar aqueles que estão sendo considerados líderes daqueles que estão sendo considerados liderados na empresa Alfa.

Conforme discutido no referencial teórico, esta tese considera a liderança como um fenômeno relacional. Isso quer dizer que não existe líder sem liderados. Em outras palavras, liderança é uma concessão, o líder só pode ser assim definido caso outros agentes o considerem dessa forma, que manifestamente se declarem influenciados por esse agente. Nessa perspectiva, foram os próprios empregados da empresa Alfa que elegeram os agentes que eles consideram líderes na organização. São eles: o Presidente, o Diretor Administrativo e Financeiro, a Diretora de Operações e Projetos, o Diretor de Recursos Humanos e o Analista de Engenharia mecânica.

Apesar de intrigante o processo pelo qual esses líderes foram “eleitos” na empresa Alfa (quatro integrantes da alta administração e um analista), isso será examinado mais à frente quando o foco de análise for o discurso de liderança. Por ora, para compreender se há

influência entre líderes, liderados e a estrutura, basta diferenciar quem são os agentes considerados líderes daqueles considerados liderados.

Foram entrevistados todos os 32 empregados da empresa Alfa. As trinta e duas entrevistas realizadas versaram, dentre outras coisas, sobre a trajetória profissional tanto na referida empresa, inclusive suas primeiras impressões quando chegaram à empresa Alfa, como em empresas onde trabalharam anteriormente. A partir disso, os próprios entrevistados foram narrando situações vivenciadas em âmbito profissional, que foram exploradas mais a fundo a partir da flexibilidade característica da entrevista semiestruturada, como forma de captar a influência que estes percebiam entre os líderes, liderados e a estrutura.

Tal aprofundamento chegou a duas perguntas comuns em todas as entrevistas, que se mostraram muito úteis para compreender qual a influência que líderes e liderados podem exercer na estrutura e também o contrário, qual a influência que a estrutura pode exercer nos líderes e nos liderados: “de um modo geral, qual você acha que é a autonomia/capacidade de uma pessoa, ou conjunto de pessoas, para conseguir realizar uma mudança na forma como a organização busca atingir seus resultados?”; em outro momento: “sua vivência nessa empresa mudou algo em sua maneira de trabalhar?”

Conjuntamente essas perguntas formaram um eixo orientador que possibilitou o surgimento de várias outras perguntas relacionadas à capacidade que líderes, liderados e estrutura têm de se influenciarem recursivamente. A preferência por começar a abordar o fenômeno com essas duas perguntas, mais amplas, teve como objetivo evitar direcionar o depoimento dos entrevistados.

Em relação à primeira pergunta, optou-se por examinar a possível influência da agência dos líderes e liderados na estrutura, focando na capacidade/autonomia de mudar a forma como a organização busca seus resultados. Essa escolha teve por finalidade extrair do empregado da empresa Alfa situações profissionais que, para ele, fossem de fácil entendimento, oriundas do

cotidiano. Assim, qualquer um que fosse indagado se sentiria confortável para produzir análise discursiva e simplesmente relatar qual sua percepção sobre a capacidade/autonomia que eles acreditam que líderes e liderados têm (ou não) para atingir a estrutura.

A segunda pergunta possibilitou ampliar o entendimento sobre a questão de a possibilidade da estrutura atingir líderes e liderados. Esta tese investigou uma das formas pelas quais isso pode se manifestar, que seria a compreensão se a estrutura conseguiria alterar a forma como o empregado da empresa Alfa passou a trabalhar, e, caso positivo, descobrir os impactos dessa mudança em seu trabalho e também em sua vida.

Como destacado anteriormente, somadas às perguntas que foram tratadas como eixo orientador, foram trazidas aos entrevistados outras perguntas referentes a suas percepções acerca da possibilidade de um agente ou conjunto de agentes conseguirem atingir a estrutura, no caso, focando na possibilidade de estes mudarem a forma como uma organização busca seus resultados e, concomitantemente, as possibilidades de a estrutura atingir os agentes, no caso, focando na possibilidade de a organização alterar a forma de trabalhar dos agentes. A análise dos resultados começou com entrevistas com os empregados da empresa Alfa versando sobre essas questões justamente para abordar o que Giddens considera fundamental na teoria da estruturação: o agente em relação com a estrutura e não como categorias conceituais distintas, como muitas vezes tratadas na literatura.

Dessa forma, justifica-se este ser o ponto de partida da análise dos resultados por dois motivos. Primeiro, por verificar na empiria se, de fato, na percepção dos entrevistados, levando-se em conta sua experiência profissional, poder-se-ia tratar agentes e estrutura como elementos relacionados. Caso isso não fosse verificado empiricamente, deixaria de fazer sentido analisar o fenômeno da liderança e suas consequências premeditadas e não premeditadas com aporte teórico que trata agente e estrutura como categorias relacionadas, pois esta é a base de toda a teoria da estruturação. Segundo, recorreu-se a esse tipo de

abordagem no início das entrevistas, da recursividade entre agente e estrutura, como forma de não confundir o entrevistado com o tema da liderança, que foi abordado numa segunda entrevista, em outra visita à organização. Os entrevistados não imaginavam que o foco do estudo estava na liderança. Mas, de forma intuitiva, quando deparados com essas perguntas, sobre a relação entre agente e estrutura e as possíveis influências que um poderia ter sobre o outro, quase todos os entrevistados (fossem líderes ou liderados) utilizaram a expressão “líder” como forma de se referirem àquelas pessoas que, em sua percepção, foram capazes de atingir a estrutura, mudando a forma como a organização alcança seus resultados.

Começar as entrevistas tratando diretamente da liderança e depois investigar as possíveis relações entre agente e estrutura poderia direcionar os depoimentos dos entrevistados, obscurecendo suas reais percepções sobre o tema.

4.1.1 Líderes e liderados influenciam a organização e são influenciados por ela

Quando indagados em relação à capacidade de um ou mais agentes influenciarem a forma como a organização alcança seus resultados, foi quase consenso entre os entrevistados que, em qualquer nível hierárquico, é sim possível os agentes atingirem a estrutura. Porém, mudar a forma como a organização alcança seus resultados dividiu a opinião dos pesquisados.

Os líderes, de forma geral, viram essa situação com ressalvas, já que, na percepção deles, conseguir algo nesse nível é questão muito complexa. Para os entrevistados, isso necessariamente leva a uma colisão com os valores e as crenças que muitas vezes já estão consolidados naquela organização. Muitas vezes, e de forma natural, eles denominam os valores e as crenças da organização apenas como “estrutura”, o que converge com o conceito utilizado por Giddens como o local onde as regras e os recursos recursivamente implicados estão fortemente sedimentados ao longo do tempo e do espaço.

Todos os cinco líderes da empresa Alfa já vivenciaram situações em que foi possível destacar um agente que conseguiu mudar a forma como uma organização conquista seus resultados. Apesar de todos terem vivência de, pelo menos, uma situação como esta, ao refletirem sobre suas carreiras foi unânime entre eles a conclusão de que esse fenômeno é raro nas organizações por onde passaram e só pode vir de pessoas que têm forte poder de influenciar outras e que, na maioria dos casos, ocupam os cargos mais altos da hierarquia organizacional. Frequentemente essas pessoas passaram a ser tratadas por líderes para esses entrevistados.

Os cinco líderes entrevistados na empresa Alfa nunca vivenciaram situação em que um agente que não fosse líder foi capaz de mudar a forma como a organização alcança seus resultados.

Para a entrevistada 5 – Diretora de Operações e Projetos (OP) “mudanças deste porte são sempre *top-down*, não tem como ser diferente”. O entrevistado 6 – Diretor de Recursos Humanos (RH), em consonância com a entrevistada 5, utiliza o exemplo do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva ainda jovem no sindicato dos metalúrgicos para explicar que apenas os líderes conseguem mudar a forma como as organizações alcançam seus resultados e que isso também vem da alta hierarquia para baixo, “*top-down*”:

Veja o Lula, mesmo com toda a tradição do sindicato dos metalúrgicos, ele mudou a forma como eles alcançavam seus resultados [...] mudou, completamente, o apelo para as sucessivas greves, o embate intenso [...] até a forma do embate mudou [...] a greve dos metalúrgicos em 1977, tudo isso são marcas do líder, mas eu te pergunto: quem era o Lula para o sindicato? Simplesmente o presidente. Por isso foi capaz de fazer o que fez, porque o cargo não é só uma credibilidade institucional é o reconhecimento e a notoriedade adquirida perante os outros trabalhadores e sindicalistas que possibilitaram isso, antes de ser presidente do sindicato ele foi primeiro secretário e diretor, não caiu do céu, ele trilhou esse caminho, conquistou o espaço (Entrevistado 6 – Diretor de Recursos Humanos).

Nesse sentido, para os líderes da empresa Alfa, a maioria das mudanças ocorridas na forma como a organização alcança seus resultados passa por algo que foi idealizado pela cúpula diretiva, que ocupa o nível estratégico da organização, cabendo ao líder, por meio do

poder formal e dos recursos necessários, que essa mudança se realize. No entanto, mesmo que para esses líderes essa seja a maneira mais frequente de mudar a forma como a organização alcança seus resultados, foram destacadas por quatro dos cinco líderes entrevistados mudanças que vieram de líderes que questionaram e colidiram intensamente com os valores e as crenças presentes na organização. Todos os líderes que vivenciaram essa situação foram capazes de explicar detalhadamente o ponto em que estava a organização e a maneira como o agente (no caso o líder) mudou a forma de esta buscar seus resultados.

Para melhor compreensão da percepção dos entrevistados, foram selecionados três casos que melhor representam a percepção dos empregados da empresa Alfa. O primeiro caso trata da experiência do entrevistado 3 - Diretor Administrativo e Financeiro (Adm. Fin.) numa empresa em que atuou antes da empresa Alfa, na qual este presenciou a atuação de um agente que foi, de fato, capaz de mudar a forma como a organização buscava seus resultados a partir de questionamentos e colisões com os valores e as crenças da organização. O segundo e o terceiro caso foram os mais citados entre os entrevistados, pois ocorreram na empresa Alfa. O segundo caso, de forma semelhante ao primeiro, trata da chegada do entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin. na empresa Alfa e de sua trajetória como agente que possibilitou mudanças na forma como a organização alcança seus resultados, com característica marcante de questionamento e colisão com os valores e as crenças da organização. Por fim, o terceiro caso selecionado trata da atuação do Diretor de Recursos Humanos (RH) que, na percepção dos entrevistados, foi capaz de mudar a forma como a organização alcança seus resultados, porém de maneira diferente dos outros dois casos, sem tanto embate.

O primeiro caso foi compartilhado pelo Diretor Adm. Fin., sendo este o mais emblemático dentre vários similares que apareceram nas entrevistas:

Já tive o privilégio de trabalhar com pessoas que de fato mudaram a forma de pensar, que naturalmente estimularam o desenvolvimento dos profissionais [...] Sem sombra de dúvida líderes! Já estive numa organização, na época em que eu era gerente numa multinacional, em que o diretor batia de frente com o presidente sempre, brigas

intermináveis, brigas de valores, de concepção de negócio. A situação chegou a um ponto de desgaste tal que o presidente da empresa pensou em mandar o diretor embora, e numa reunião que presenciei, com o ânimo já exaltado, o presidente soltou: você deveria buscar outro caminho, aqui nunca será assim. O diretor respondeu dizendo que não pediria demissão e que havia sido contratado justamente para trazer novas formas de pensar. O diretor ainda argumentou que se ele pelo menos tivesse a abertura para tentar implementar a linha de negócios que tanto debatera com o presidente, que se desse errado ele até pediria para sair, mas que não entregaria os pontos daquela forma [...] Enfim, já em outra reunião semanas depois, esse diretor teve a concessão do presidente para iniciar a linha de negócios como ele sempre planejou, mas com recursos escassos. Não foi investido o tanto que o negócio necessitava para prosperar, mas ainda assim ele resolveu agarrar a oportunidade. [...] Esse diretor reuniu a equipe, inclusive eu fui membro dela, e o que eu posso te falar é que ele contagiou todos, a convicção que ele tinha era algo impressionante, a vontade, os valores dele e da equipe eram de uma sintonia incrível. Ali eu vi que a mudança ocorreria [...] trabalhamos demais, muito mesmo, com muito vigor [...] menos de um ano depois nossa linha de negócios era a terceira mais representativa da empresa, [...] ele simplesmente estava obstinado a fazer aquilo e tentou até conseguir. [...] Então eu acredito que sim, que de fato algumas pessoas fazem diferença nas organizações. Esse diretor mudou de fato parte de como a organização alcança seus resultados, ele colocou novos valores e percepções acerca do que fazíamos lá. Não foi simplesmente a criação de valor por meio de um projeto, ele mudou a cara de uma organização quase secular. [...] Eu acho que aí depende de vários elementos como a estrutura dessa organização, se é uma organização mais aberta, se ela permite que a mudança seja catalisada por um elemento, por uma pessoa. Mas esse caso que te contei mostra claramente uma estrutura pouquíssima aberta [...] Tem aqueles que cavam, que constroem, que desenvolvem, que conquistam seu espaço a qualquer preço (Entrevistado 3 – Diretor Administrativo e Financeiro).

Como salientado, esse relato representa outros coletados nas entrevistas com os líderes da empresa Alfa. Uma característica comum nesses relatos é a questão da persistência e da capacidade do líder para focar no objetivo, congregar aqueles com quem trabalha e usar dos valores e das crenças que os inspirem a colaborar e acreditar num projeto.

Outra característica comum é a raridade em encontrar organizações com estrutura que incentive essas características em seus empregados. Na percepção dos líderes, isso exige uma maturidade organizacional fora do comum no mercado. Esses casos relatados nas entrevistas foram exceções e não regra no decorrer de suas carreiras. Frequentemente a história termina como relatou a entrevistada 5 – Diretora de OP, ao lembrar sua experiência na empresa anterior: “estou cansada de ver lideranças em nível de gerência aparecerem e serem podadas pela cúpula, pela presidência; isso a gente vê sempre”.

Dessa forma, pode-se verificar que, na concepção dos líderes entrevistados, a estrutura é importante fator que interfere decisivamente no potencial criativo e na realização desse potencial por parte dos agentes. Para eles há estruturas que favorecem mudanças e estruturas que dificultam as mudanças. Então, desde já, pode-se afirmar que, sendo fácil ou difícil, os agentes podem sim mudar a forma como a organização alcança seus resultados. Em outras palavras, os agentes influenciam a estrutura.

Apesar de os líderes entrevistados se lembrarem sempre da capacidade coercitiva da estrutura, da possibilidade de esta limitar a ação humana, mesmo que isso não aconteça rotineiramente, eles sempre conseguiram enumerar aspectos de mudanças reais em algumas empresas por onde tiveram passagem.

Por esse ponto de vista, a estrutura passa a ser também facilitadora, pois, na medida em que normaliza o comportamento humano por meio de regras e recursos, ela também proporciona a oportunidade de interação entre os agentes, que via ação social formulam e reformulam a realidade, recursivamente, em consonância com a teoria da estruturação.

Nesse aspecto pode-se ressaltar ainda, para além da dualidade da estrutura, a recursividade. O entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin., durante o depoimento destacado anteriormente, observou que o próprio Presidente da organização, naquele caso, por algum motivo não possibilitou inicialmente a criação da linha de negócios idealizada pelo diretor. Ao possibilitá-la, no entanto, o entrevistado comentou que tal abertura veio acompanhada de menos recursos financeiros do que tal empreendimento, *a priori*, necessitaria. Isso quer dizer que a estrutura pode ter limitado, de alguma forma, a efetivação do potencial criativo ao não proporcionar os recursos necessários para a abertura da nova linha de negócios, mas não o impediu, o projeto seguiu adiante conforme fora idealizado. Ao mesmo tempo em que o agente encontrou limitações e restrições em sua vida cotidiana, foi por meio dessa mesma estrutura que o agente se expressou e conseguiu modificá-la, pois o projeto foi um sucesso e

mudou a forma como a organização passou a buscar, pelo menos, alguma parte de seus resultados. Mais uma vez, verifica-se a dualidade da estrutura, pois, ao mesmo tempo em que limitou a ação humana, também ofereceu possibilidades de transformações para os agentes.

Ainda em relação ao caso narrado pelo entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin., este continuou o relato e apontou elementos que podem ser analisados por três aspectos da teoria da estruturação: a dualidade da estrutura, a recursividade e as consequências não premeditadas da ação:

E se não tivesse dado certo, qual teria sido o destino dele? O que eu posso falar é que deu certo, e que outros projetos tão ousados quanto aquele ganharam novas perspectivas na organização, digamos, ela ficou menos rígida a algumas novas ideias (entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin.).

O primeiro aspecto, a dualidade da estrutura, pode ser verificado mais uma vez a partir da pergunta retórica para aludir ao fato de que, se a nova linha de negócios não tivesse obtido sucesso, fatalmente este teria sido o fim da trajetória do diretor naquela empresa. Sendo esse seu destino, a mesma abertura e possibilidade de se expressar que a estrutura possibilitou seria substituída por limitação e correção, punindo severamente o erro do diretor. No entanto, o fato ocorrido foi o êxito na consecução do projeto proposto pelo diretor, o que evidenciou o caráter facilitador da estrutura. No mesmo sentido, Giddens (2003) afirma que a estrutura deve ser tratada como o meio e também como o resultado da conduta que ela recursivamente organiza (dualidade da estrutura).

Já a recursividade pode ser interpretada da seguinte maneira: o fato de o diretor ter utilizado uma determinada estrutura social contribuiu para a própria existência e legitimidade dessa mesma estrutura, mesmo que o resultado disso seja sua modificação. Pois foi a partir dela que o diretor se expressou e conseguiu provocar mudanças. A recursividade fica evidenciada na agência do diretor, que conseguiu atingir a estrutura na forma como ela alcança seus resultados. Tal estrutura ficou diferente como consequência dessa ação, e isso impactou outros agentes: tanto os que vivenciaram essa situação, quanto os que chegaram

depois, mas ainda colheram as consequências não premeditadas daquela ação que se estendeu no tempo e no espaço. Segundo o próprio entrevistado, outros agentes estão se organizando para aproveitar a “flexibilidade” adquirida por essa empresa para proporem novas ideias. Essas novas ideias podem afetar a estrutura novamente, seja deixando-a ainda mais flexível, seja deixando-a mais rígida. Essas esferas – agente e estrutura, portanto, estão se relacionando o tempo todo. Resta saber se essas novas ideias terão o mesmo destino que a proposta do diretor analisada no depoimento do entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin., pois essa recursividade é caracterizada por eventos inéditos e imprevisíveis, uma vez que estão sujeitos aos efeitos não previstos das consequências não premeditadas.

O terceiro fator é exatamente este, as consequências não premeditadas da ação. O diretor, ao propor a criação de uma nova linha de negócios, tinha a intenção premeditada de executar uma ação baseada numa concepção de valor e crença a respeito de práticas realizadas por aquela multinacional. A intencionalidade do diretor terminou aí, mas sua agência não. Ao conseguir propor e realizar a proposta premeditada, ele também fez outras coisas, provocou consequências que não haviam sido premeditadas inicialmente. Dentre essas ações não premeditadas, ele mostrou aos outros agentes que é possível, mesmo numa organização aparentemente fechada, produzir mudanças naquele nível. Isso, segundo o entrevistado 3, culminou por fazer outros agentes acreditarem que vale a pena insistir em suas concepções e “forçar” a abertura da estrutura para novas ideias, tão ousadas quanto as do diretor.

A agência do diretor foi ainda maior do que ele premeditou. Ele, de fato, encorajou outros agentes, mesmo que de forma não premeditada, e isso teve o poder de criar novos arranjos também não previstos naquela organização. Em consonância com a teoria da estruturação de Giddens (2003), as ações do diretor foram dotadas de consciência e intencionalidade. Contudo, ele não tem domínio de todas as condições que implicam as consequências de seus atos, já que algumas ou mesmo várias delas não podem ser previstas. A

mesma estrutura que limitou e poderia ter continuado limitando o diretor e os outros empregados da organização, ocasionando fracasso, foi a que possibilitou o êxito na criação da nova linha de negócios e também abriu caminho para novos projetos vindos de outros líderes, o que pode ser considerado uma consequência não premeditada daquela ação. Isso pode ser exemplificado por um trecho da entrevista do entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin.

O gerente que agora está no meu lugar é um grande amigo, conversamos sempre e às vezes fico perplexo com as coisas que ele me conta [...] o que esse diretor mudou nessa organização foi muito além da linha de negócio, nem parece a empresa que eu deixei dois anos atrás. Esse amigo está formatando uma linha de negócios focada em sustentabilidade, coisa impensável na época em que eu era o gerente. Sabe-se lá o que vem pela frente (risos). O paradigma daquela organização mudou, ela já não consegue ver os negócios da forma que via antes (Entrevistado 3 – Diretor Administrativo financeiro).

Essas novas possibilidades advindas das novas ideias daqueles que estão na empresa multinacional estão resultando em novos projetos, como é o caso da linha de negócios fundada na sustentabilidade, consequências não premeditadas da ação do diretor, pois o próprio entrevistado 3 a qualifica como algo impensável há dois anos. Cada novo projeto que usufrui da consequência não premeditada da ação daquele Diretor, já distanciada no tempo e no espaço, contribui para a criação de novos cenários de ação completamente diferentes daqueles que teriam acontecido caso o referido diretor preferisse não utilizar sua agência há dois anos para a criação da nova linha de negócios.

Um aspecto relevante em vários relatos é a questão do embate entre líderes, representado, por exemplo, pelo caso relatado pelo entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin., entre o diretor da multinacional e o Presidente em relação a mudanças na organização. Muitos entrevistados afirmam que vivenciaram diversas situações em que as organizações para as quais trabalharam recorreriam ao recrutamento de executivos para atuarem como condutores de mudanças na gestão. Isso quer dizer que a organização contratante identificava suas limitações e, motivada a enfrentá-las, buscava no mercado executivos de outras empresas,

justamente por estes oferecerem uma visão de negócios diferente daquela que lá, está todo dia, impregnada com a forma habitual de fazer negócios.

No entanto, os outros entrevistados destacam que essa vontade de realizar mudanças, muitas vezes, não prosperava e que muitos desses executivos contratados tinham trajetória curta nessas organizações. O entrevistado 6 – Diretor de RH ponderou:

Trabalhei numa empresa que substituía a maioria dos gestores da área de vendas semestralmente com a desculpa de querer gente com um perfil de vendas diferente [...] eles queriam um perfil diferente, mas nunca mudaram o perfil das metas e cobranças (Entrevistado 6 – Diretor de RH).

Se, por um lado, a organização reconhece a necessidade de mudanças, por outro as regras e rotinas sedimentadas no tempo e no espaço muitas vezes dificultam o potencial para a mudança. Essa vontade de provocar mudanças muitas vezes é suprimida pela dificuldade de a organização e/ou de o novo contratado atuar na forma como essas regras e rotinas estavam estruturadas. Em outras palavras, a organização simplesmente não conseguia se estruturar de forma diferente daquela que conhecia.

Esse fenômeno ocorreu inclusive na empresa Alfa e foi o relato mais citado pelos entrevistados. Sendo assim, este é segundo caso analisado nesta tese: a chegada do entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin. na empresa Alfa e sua trajetória que possibilitou mudanças na forma como a organização alcança seus resultados. Foram 20 dos 32 entrevistados que citaram esse caso como exemplo de líder que conseguiu mudar a forma da organização alcançar seus resultados.

O Presidente da organização, com a missão de estruturar e racionalizar de forma mais consistente os processos administrativos e financeiros da empresa Alfa, captou no mercado há pouco mais de dois anos o Diretor Adm. Fin. Este foi contratado com a credencial de ser um executivo mais sênior em relação à maioria dos que lá estavam, com experiência em processos e reputação invejável no mercado. O entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin. descreveu sua primeira impressão ao chegar à empresa Alfa:

As pessoas aqui são brilhantes, elas entendem muito do negócio, mas a maioria dos profissionais entende pouco de gestão e de processos. Inclusive por isso que me chamaram para trabalhar aqui. [...] eu tive que exercitar essa questão de passar esses ideais, esses conceitos de gestão de uma forma que não ferisse a experiência anterior desses profissionais [...] eu poderia seguir outro caminho, poderia impor, mas achei por bem me posicionar dessa forma [...] para não perderem o ímpeto criativo [...] é uma equipe jovem que, se for adequadamente conduzida, vai longe [...] eu jamais poderia reter esse processo criativo, mas canalizá-lo para resultados mais concretos (Entrevistado 3 – Diretor Administrativo e Financeiro).

Muitos relatos descreveram essa situação como emblemática, pois, ao mesmo tempo em que o Diretor Adm. Fin. fora convocado por interesse da organização para estruturar seus processos, este encarou incontáveis situações em que os próprios agentes se utilizaram de regras e rotinas para apoiarem sua agência contrária à reestruturação dos processos. O entrevistado 28 – Analista de Projetos relatou que “num primeiro momento a chegada do Diretor Administrativo e Financeiro foi complicada, a gente sempre fez daquela forma, porque agora ela não serve mais? Mas como é decisão lá de cima.” A entrevistada 5 – Diretora de OP ponderou que a empresa Alfa:

Era uma empresa com pouca visão de longo prazo, metas, nada de processo definido. A vinda do Diretor Adm. Fin. foi ótima [...] faltava foco, não dá para atirar para todos os lados [...] mas eu sabia que convencer a turma seria difícil. Foi muita novidade para eles (Entrevistada 5 – Diretora de Operações e Projetos).

Conforme exposto por Giddens (2003), as regras e rotinas sedimentadas ao longo do tempo, naquela estrutura, por meio da qual os agentes se expressavam, conferiam a eles poder e coesão para lutar contra aquilo que a própria organização foi buscar no mercado e que achava necessário.

É importante suscitar essa discussão sobre o impacto dos agentes na organização em relação às novas ideias e a mudanças, pois a recursividade e a dualidade da estrutura estão ancoradas nas regras e nos recursos e também nas rotinas. Portanto, mudar a forma como a organização alcança seus resultados afeta constantemente a rotina dos agentes. Tal atitude de rejeição pode ocorrer devido ao abalo do Sistema de Segurança Básico, conforme Giddens (2003). Até a chegada do novo Diretor Adm. e Fin., os processos existentes e a rotina nas

quais estes eram executados garantiam aos agentes a continuidade pacífica das relações sociais. Com a chegada daquele que promoveria a mudança, essas rotinas seriam fortemente impactadas e de maneira definitiva. Isso incomodou os indivíduos por atingir seu Sistema de Segurança Básico, pois a estabilidade foi trocada por um cenário em que não há garantias de que as relações sociais continuariam sendo como eram. A mudança das rotinas alimenta um sentimento de incerteza e de quebra da continuidade, uma ameaça que os próprios agentes se organizam para combater, utilizando recursivamente as regras e os recursos que têm disponíveis na estrutura para manter o *status quo*. Essa atitude representa, por sua vez, um fortalecimento da estrutura, pois esta depende de regularidades do comportamento humano, depende dos agentes se sujeitarem a regras e recursos para se expressarem. Esse “sujeitar” normaliza seu comportamento e suas práticas, e isso, a evocação dessas regras, recursos e rotinas, fortaleceu a estrutura na tentativa de impedir desvios (mudanças) desses padrões estabelecidos no tempo e no espaço. Além dessa evocação, os agentes passaram a utilizar a monitoração reflexiva da ação como forma de cobrar padrões regulares de conduta, ancorados nessas regras, recursos e rotinas, como forma de obter a máxima coesão dos outros agentes.

Nesse sentido, mesmo com a pergunta “de um modo geral, qual você acha que é a autonomia/capacidade de uma pessoa para conseguir realizar uma mudança na forma como a organização busca atingir seus resultados?” compondo o eixo orientador das entrevistas, surgiu naturalmente outra pergunta que se mostrou fundamental para esta tese: “na sua percepção, qual é a abertura da empresa e dos colegas de trabalho para “aceitar” formas diferentes de pensar?”.

Essa pergunta colocou em evidência aspectos relevantes, como a relação entre os agentes e as regras e recursos, e também o Sistema de Segurança Básico, os quais auxiliam a compreensão de que não existe estrutura fora da agência. Ou seja, é a partir da agência e da

regularidade do comportamento humano que a relação entre agente e estrutura é formulada e reformulada continuamente, conforme teoria da estruturação proposta por Giddens.

Esses aspectos foram verificados na empiria quando os entrevistados foram indagados em relação à abertura da empresa e dos colegas de trabalho para “aceitar” formas diferentes de pensar. O entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin. relatou:

Na maioria das organizações onde eu atuei e tive a oportunidade de conviver, [...] toda vez que desponta aí numa liderança, principalmente que quer provocar mudanças, que quer oferecer alternativas, seja de gestão, ou mesmo nos negócios da companhia [...] eu observo que as primeiras reações sempre são de aversão. Eu não saberia precisar se isso é em função de competição interna ou trata-se daquela velha máxima de que as pessoas, primeiro, falam não, depois talvez. Se ela tem uma resistência natural à mudança, isso que eu quero dizer. Eu não saberia precisar qual é a motivação, mas que de fato toda vez que você traz uma ideia nova o primeiro sentimento, os primeiros posicionamentos que você escuta sempre são negativos. A gente observa isso com muita frequência (Entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin.).

Nesse depoimento, fica claro o conceito que Giddens utiliza para estrutura. A reprodução das práticas sociais encontra-se ancorada nas próprias relações humanas que ocorrem em locais (estruturas) de interação social e que se apoiam em regras e recursos. Nesse sentido, a atuação dos agentes foi continuamente criada e recriada por estes que frequentam aquela estrutura a partir dos próprios meios pelos quais os agentes se expressam – estruturas e regras sociais para resistir à mudança no início do processo. Isso quer dizer que, se por um lado, a atividade humana depende dos agentes, por outro ela é condicionada em vários aspectos pelos meios que os próprios agentes utilizam para atuar e defender seus interesses. Tanto a estrutura impacta a atividade humana, como é o caso do Diretor Adm. Fin., que fora contratado com o intuito de mudar a organização Alfa (e de fato mudou em alguns aspectos, mas enfrentando severas situações de limitações e resistência à mudança), quanto a atividade humana molda a estrutura, mesmo que seja legitimando-a como foi o caso dos agentes que se uniram por meio das regras e recursos e da monitoração reflexiva da ação para lutar contra a mudança no primeiro momento. Dessa forma, a noção de estrutura, conforme

Giddens (2003), está relacionada ao conjunto de regras e recursos engendrados na articulação das relações entre agentes, organizadas como práticas sociais regulares.

A partir do depoimento dos entrevistados, pôde-se verificar que muitos deles mencionaram o fato de que houve mobilização de mais de quinze empregados da empresa Alfa contra as mudanças propostas pelo recém-contratado Diretor Adm. e Fin. Contudo, foi comum encontrar no relato desses empregados menções de que gradativamente as mudanças foram ocorrendo e continuaram a ocorrer, talvez não na velocidade de que o próprio entrevistado gostaria. Esse poderia ser um indício da estrutura atingindo o Diretor Adm. Fin., moldando o ritmo com que as mudanças propostas por ele seriam implementadas. O entrevistado 2 – Assessor da Presidência comentou:

A chegada do entrevistado 3 foi muito conturbada [...] foi divulgado internamente que ele estaria responsável por aprimorar muitos dos nossos “frágeis” processos; isso deixou muita gente com medo, outras com ciúmes [...] hoje ele é muito querido aqui, mas passou por tempos difíceis (Entrevistado 2 – Assessor da Presidência).

Por tudo que foi discutido até agora, não é uma contradição compreender que o Diretor Adm. e Fin., apenas dois anos depois de sua contratação, é considerado líder pelos próprios empregados que, em tempos passados, o rejeitaram. Nada menos que 20 dos 32 entrevistados acreditam que o Diretor Administrativo e Financeiro conseguiu mudar a forma como a empresa Alfa alcança seus resultados. Dentre esses depoimentos, o mais representativo é o do entrevistado 6 – Diretor de RH:

Eu realmente acredito que o Diretor Adm. Fin. mudou a forma de alcançar os resultados dessa empresa [...] antes a parte administrativa e financeira nem processos definidos tinha, buscávamos parceiros por meio de contatos que tínhamos da grade de relacionamento dos sócios [...] hoje, além de termos como analisar qual projeto é viável, qual não é, em qual queremos apostar [...] atualmente conseguimos parceiros, e não é por acaso, temos demonstrativos financeiros e reconhecimento no mercado que mostram nossa solidez, e isso abre uma perspectiva de mercado que simplesmente não existia aqui. [...] onde está a mudança de paradigma? Deixamos de ser uma caixa preta e hoje muita coisa aqui é transparente, qualquer um pode ver, e estamos nos acostumando a trabalhar nesse grau de excelência (Entrevistado 6 – Diretor de RH).

Neste relato a questão da recursividade e da dualidade da estrutura torna-se visível. A estrutura que limitou e cerceou a atuação do Diretor Adm. Fin. foi também a estrutura que ofereceu a oportunidade de ele se expressar e conseguir implementar mudanças, a ponto de fazer com que ele, em tão pouco tempo, fosse reconhecido como líder. Foram essas agências dele e dos outros que recursivamente foram moldando estrutura e agentes, e no decorrer desse movimento surgiram consequências não previstas inicialmente, que foram configurando novos arranjos em que ambas as partes atuaram e formaram novas condições não reconhecidas da ação, dinâmica própria da *dureé* das práticas sociais. Isso pode ser ilustrado pela declaração do entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin.:

No início achei que as coisas aqui poderiam realmente não dar certo, era muita rejeição, mas aos poucos a gente vai tendo oportunidade de mostrar que não é uma ameaça, que veio para agregar [...] nada como o tempo, o cotidiano nos deu a oportunidade de melhorar o convívio e hoje estou muito feliz aqui, me sinto da família (Entrevistado 3 – Diretor Administrativo e Financeiro).

Essa declaração ajuda a compreender as questões referentes às consequências premeditadas, não premeditadas e o estabelecimento de novos arranjos. O entrevistado, logo em sua entrada na empresa Alfa, estava sob forte rejeição por parte de muitos empregados. Tomando-se como ponto de análise esses empregados que desejavam rejeitar o novo contratado, verificou-se que estes se utilizaram das regras e dos recursos disponíveis na empresa Alfa (estrutura) como forma de se organizarem para combater as mudanças que viriam pelo Diretor recém-contratado; essa foi a consequência, de certa forma premeditada, da ação dos empregados. Com o tempo, o desenvolvimento da estruturação dos processos administrativos e financeiros, a perspectiva da elaboração do planejamento estratégico, dentre outras atividades de responsabilidade do Diretor Administrativo e Financeiro, conseguiram, gradativamente, sensibilizar outros líderes e liderados de que a atuação desse Diretor era de fato necessária à empresa, pois trazia resultados e não transmitia aos empregados a ameaça a

suas rotinas, como estes acreditavam que aconteceria; essa foi uma das várias consequências não premeditadas da ação dos empregados.

Mesmo sendo apenas uma parte deles, os empregados comprometidos inicialmente em dificultar as mudanças que seriam realizadas pelo Diretor Adm. e Fin. estavam coesos. Dessa forma, para eles, o Diretor ter conseguido no dia a dia se posicionar de forma a não ser visto nem sentido como uma ameaça, ter conseguido interagir e, de algum modo, discutir pontos que poderiam mudar na organização, foi consequência não premeditada para aqueles que inicialmente foram opositores. Isso ocorreu provavelmente porque, nesse tempo de convivência entre os agentes e o novo integrante da empresa, o Sistema de Segurança Básico dos empregados foi novamente conferindo a estabilidade de que eles necessitavam para dar continuidade a suas rotinas e cada vez mais “aceitarem” a presença do diretor. Mesmo que as rotinas fossem mudar radicalmente, os empregados não tinham a exata magnitude dessa mudança, e isso ocorreu porque, em suas atividades cotidianas, o Diretor Adm. e Fin. conseguiu se utilizar das regras e recursos implicados no tempo e no espaço (estrutura) para se expressar e convencer os agentes. Isso ficou claro no depoimento dele:

Logo que entrei na empresa Alfa eu percebi que eles eram muito criativos, idealistas, que entendiam muito do negócio, eram extraordinários nisso, mas com pouco entendimento de gestão e processos [...] me aproveitei disso, passei a conversar com alguns membros de equipe focando o potencial criativo deles, como seria interessante para a empresa e para a carreira deles se determinados projetos fossem realizados [...] eu tentava me aproximar das aspirações deles como profissionais e então exaltava o mundo de oportunidade que teríamos se conseguíssemos captar parceiros e investimentos no mercado. [...] o interesse era nítido. A partir disso ficava mais fácil tocar no assunto de reestruturação dos processos da empresa e de coisas que precisaríamos aprimorar para conseguirmos chegar neste objetivo. [...] Eu perguntava: como vamos captar parceiros se não temos demonstrativos financeiros capazes de convencê-los? De mostrar a viabilidade econômica do projeto? Você entraria num projeto assim? [...] Eu preferi partir da demanda deles ao invés de partir das minhas, se eu já fosse direto ao assunto, se eles não vissem a possibilidade real de melhoria para seu trabalho, ninguém teria me apoiado nunca. E olha que ainda assim não foi fácil implementar mudanças, mas pelo menos eles passaram a entender que era necessário para que a empresa pudesse crescer e se posicionar em outro patamar no mercado, eles não tinham ideia do que viria pela frente, eu não superdimensionei o tamanho do desafio que teríamos pela frente, ao contrário, eu queria a adesão deles, os pormenores da reestruturação era um desafio para gerenciar no decorrer do processo, senão ele não sairia. [...] à medida que era

necessário, eu comunicava com calma e aos poucos como forma de não assustá-los (Entrevistado 3 – Diretor Administrativo e Financeiro).

Na medida em que os empregados que rejeitavam o Diretor Adm. e Fin. passaram a acreditar nas propostas de mudanças trazidas e na necessidade de implantá-las, foram criadas novas condições não reconhecidas da ação, novos arranjos, que foram possíveis justamente devido às consequências não premeditadas que ocorreram nesse processo, pois as consequências premeditadas dos opositores eram simplesmente não aceitar novas ideias. No caso em análise, pode-se verificar que aqueles que outrora se organizaram para rejeitar o novo Diretor passaram aos poucos a colaborar, cada empregado dentro de suas perspectivas e possibilidades, com as propostas de mudanças que vinham desse Diretor. Cada um desses empregados teve ao longo do tempo suas relações reconfiguradas com o Diretor Adm. Fin., um novo arranjo surgiu e passou a ser moldado entre eles, criando eventos inéditos de interação. O que se pode afirmar, de acordo com as entrevistas, é que há dois anos o Diretor Adm. Fin. chegou à empresa Alfa e encontrou forte rejeição dos empregados à sua agência nos primeiros meses. Dois anos mais tarde esses mesmos empregados elegeram o Diretor Adm. Fin. como um dos cinco líderes da Empresa Alfa. Isso é fator relevante para a análise, já que, dos dez cargos da alta administração existentes na empresa Alfa, ele foi um dos quatro que os outros empregados reconheceram como líder (só 40% dos agentes que ocupam cargos da alta administração foram reconhecidos como líder).

É nesse sentido, em consonância com a teoria da estruturação proposta por Giddens, que se pode afirmar que foram essas agências, do Diretor Adm. e Fin. e dos outros agentes, que recursivamente foram moldando eles mesmos e, conseqüentemente, a estrutura. Se, por um lado, os agentes se utilizaram de regras e recursos contidas nos processos administrativos que já existiam, buscando neles apoio e fundamentos para justificar a permanência no atual modelo e se posicionar contrariamente a mudanças para dificultarem o ingresso do novo empregado, por outro, nem que seja para o novo empregado, o Diretor Adm. Fin., esses

agentes solidificaram a estrutura pré-existente, na medida em que reforçaram as regras e os recursos sedimentados no tempo e espaço, para limitar a agência do Diretor.

No decorrer desse movimento recursivo, surgiram consequências não previstas inicialmente, que foram trazendo novas formas de interação social entre o Diretor e os líderes e liderados, novos arranjos, em que ambas as partes atuaram e foram responsáveis por formar condições não reconhecidas da ação. A chegada do Diretor não está relacionada apenas às relações interpessoais deste com os líderes e liderados da empresa Alfa, formou condições não reconhecidas da ação, pois, à medida que o Diretor passou a ter relacionamento com alguns agentes, houve também um redimensionamento da relação desses agentes com os outros agentes da empresa Alfa, que ficou evidente no comentário da entrevistada 17 – Analista Administrativa:

Ficou uma situação estranha, eu me sentia constrangida, minha antiga chefe não ia com a cara dele (Diretor Adm. Fin.) e eu sentia que ela me cobrava uma postura, eu sabia que ela me reprovava quando conversava de coisas da minha vida com ele [...] eu tinha que escolher, se fosse colega dele, com certeza ela não seria mais minha colega (Entrevistada 17 – Analista Administrativa).

Esse depoimento é importante, porque uma vez mais mostra a questão da agência e das consequências premeditadas e não premeditadas desta. Ao se aproximar da entrevistada 17 – Analista Administrativa, provavelmente a finalidade do Diretor Adm. Fin. foi apenas conhecer melhor e construir uma relação profissional com sua nova colega de trabalho. No entanto, sua agência foi além disso, teve abrangência suficiente para criar novas condições não reconhecidas da ação, pois de forma não premeditada sua agência acabou por despertar “ciúmes” na chefe da Analista Administrativa, o que foi suficiente para que essas duas redimensionassem sua relação enquanto colegas e também enquanto profissionais. Escolher ser colega ou não do Diretor Adm. Fin. seria decisivo para a continuidade, pelo menos em aspecto de coleguismo, entre a Analista Administrativa e sua chefe. Dessa forma, pode-se

verificar, a partir desse relato, um exemplo da criação de novo arranjo de relação social a partir da consequência não premeditada da agência do Diretor Adm. Fin.

Essa análise do agente utilizando as regras e recursos como propriedades estruturais, foi encontrada ainda em mais depoimentos em relação à abertura da empresa e dos colegas de trabalho para “aceitar” formas diferentes de pensar. O entrevistado 1, o Presidente da empresa Alfa, ponderou:

O ser humano detesta mudança. Se você já sabe fazer o negócio, pra que você vai fazer diferente? Todo mundo tem essa tendência salvo raríssimas exceções. Então, as pessoas acreditam que já sabem como é que se faz, geralmente não vão propor alguma coisa diferente (Entrevistado 1 - Presidente).

Essa declaração vai de encontro às demais destacadas anteriormente, pois há uma diferença significativa entre desejar mudanças e consegui-las no dia a dia. Por mais que se desejem transformações, há sempre mecanismos restritivos agindo como forma de se proteger da incerteza que mudanças ocasionam nas rotinas e regras que os agentes utilizavam para se expressar e que estavam sedimentadas no tempo e no espaço. Mudar significa ter que negociar com essas regras e rotinas, significa alterar a estrutura, pois esta depende de regularidades do comportamento humano. Essa negociação pode ser perturbadora para o Sistema de Segurança Básico do agente, uma vez que a alteração dessas regras e rotinas previsíveis subtrai do agente o sentimento de confiança, de segurança na continuação das relações sociais padronizadas. Isso aumenta sua fonte inconsciente de ansiedade. Isso vai de encontro à continuação do relato do entrevistado 1 - Presidente:

Aqui precisa de muita mudança, sofro com a falta delas diariamente [...] Mas temos ciência de que vai cair muitas vezes no nosso limite, a gente normalmente tem o bloqueio pra não deixar mudar e raramente tem percepção consciente de que está boicotando mudanças (Entrevistado 1 - Presidente).

Nesse caso, em situações em que o Sistema de Segurança Básico se encontra ameaçado, o agente, de forma instintiva, buscando se proteger das mudanças que formarão cenários imprevisíveis e serão fontes de ansiedade, apoia-se nas regras e nos recursos disponíveis para

preservar a rotina, o que fortalece ainda mais a estrutura, pois reforça padrões de conduta regularizada.

O entrevistado 1 - Presidente concluiu o relato destacando:

Existem organizações que inibem as pessoas a inovarem porque um erro é duramente castigado. Se for um erro estratégico então é muito pior. Então as pessoas fazem de tudo pra não errar. Só tem um jeito de você não errar. Não fazer nada (Entrevistado 1 - Presidente).

A declaração do Presidente da empresa Alfa auxilia a compreender que, dependendo da forma como os agentes utilizam as regras e os recursos implicados no espaço e no tempo (estrutura), essa pode tornar-se forte elemento de manutenção da inércia e estagnação da forma de agência dos líderes e liderados.

Castigar aqueles que tentaram inovar (modificar) a organização, nada mais é do que a ação dos agentes de se apoiarem nas regras e nos recursos sedimentados no tempo e no espaço como forma de monitorar reflexivamente a ação humana como forma de cobrar desses agentes a mesma conduta regular e padronizada. Nesse caso, os agentes atuam como verdadeiros guardiões dessas regras e rotinas, eles recorrem a isso como forma predominante de atividade social justamente para diminuir as fontes psicológicas inconscientes de ansiedade. E, cada vez que os agentes que vivenciaram essa punição (seja como o agente que tentou a mudança, seja como expectador), deixam de tentar novas formas conscientes de alterar a estrutura, pois só há uma maneira de não errar, não fazer nada diferente, como o Presidente da empresa Alfa destacou. Contudo, não fazer nada diferente é uma contribuição para que as coisas permaneçam inalteradas. Isso quer dizer que aqueles que aderem a essa conduta também passam a ser guardiões dessas regras e rotinas, perpetuando-as ainda mais no tempo e no espaço.

Pelas razões supracitadas, a estrutura deve ser tratada como meio e resultado da conduta dos agentes que ela recursivamente organiza (dualidade da estrutura). Isso quer dizer que as propriedades estruturais não existem fora da ação executada pelos agentes, mas estão

cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução. Da mesma forma, a estrutura, local onde os agentes se expressam, pode tanto oferecer a oportunidade de mudança e alteração desta como também a perpetuação da forma como existia anteriormente (dualidade da estrutura). Isso dependerá da ação humana e das consequências previstas e não previstas que incidirão sobre tal agência.

Por fim, o terceiro caso selecionado trata da atuação do Diretor de RH, o segundo caso mais citado pelos entrevistados quando perguntados “de um modo geral, qual você acha que é a autonomia/capacidade de uma pessoa para conseguir realizar uma mudança na forma como a organização busca atingir seus resultados?”. Nada menos que 14 dos 32 entrevistados o citaram como um exemplo de líder que conseguiu mudar a forma de a organização alcançar seus resultados.

Para esses 14 entrevistados, o Diretor de RH também conseguiu quebrar paradigmas da atual Administração de Recursos Humanos e ousou trilhar um modelo muito diferente do convencional, que, segundo muitos dos entrevistados, foi sem dúvida essencial para o sucesso da empresa Alfa nos últimos anos, mesmo que não seja de fácil mensuração. O entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin. definiu a atuação profissional do Diretor de RH da seguinte forma: “ele é fantástico! [...] Daqui a dez anos a administração de recursos humanos vai fazer o que ele já faz há pelo menos cinco anos. Impressionante o respeito que todos têm por ele”.

As ações destacadas com maior frequência pelos entrevistados foram o método utilizado para seleção de candidatos para postos de trabalho e o plano de desenvolvimento profissional.

Em relação ao processo seletivo para os analistas e estagiários, quando é dada publicidade à vaga, as instruções para encaminhamento de currículos são diferentes dos padrões usuais. A empresa Alfa não exige ao longo de todo o processo seletivo a divulgação por parte dos candidatos de dados como idade, estado civil, se tem filhos, experiências anteriores e por quantas empresas já passaram. Em vez disso, uma redação é solicitada ao

candidato, com no máximo duas páginas, explicando as motivações para concorrer a um posto de trabalho na empresa Alfa, o que este espera da empresa e por que ele deve ser contratado. O entrevistado 6 – Diretor de Recursos Humanos justifica-se contando que “o modelo atual de seleção nas empresas é trágico [...] pra que submeter o candidato a tantas provas? [...] Essas provas não são garantias de sucesso na contratação, são intimidadoras e estereotipadas”. Para o Diretor de RH, os tradicionais parâmetros utilizados pelas áreas de Recursos Humanos no mercado não são suficientes para garantir contratação no perfil desejado. Utilizar como medida o tempo médio que o candidato trabalhou em outra organização como forma de saber se ele é “estável”, bem com o estado civil, tomando isso como parâmetro para justificar se uma pessoa é mais “centrada” do que outra, é para o Diretor de RH um desatino que não tem relação com sucesso na contratação. Em vez desses critérios, o diretor de RH acredita que a organização tem como dever descobrir as motivações daquele indivíduo ao procurar a vaga ofertada, o que o candidato espera obter com aquela oportunidade e quais são seus planos de carreira, quais aspectos ele considera essenciais para se desenvolver profissionalmente. A esse respeito, o Diretor de RH comentou que, num processo seletivo, “eu quero saber o que move essa pessoa, e se esse motor cabe aqui dentro, se couber, ótimo! [...] Qual a finalidade dele? O que ele espera daqui pra frente? Se pudermos atendê-lo, ótimo! Seja bem-vindo”.

Tal perspectiva adotada pelo Diretor de RH foi verificada, por exemplo, nos depoimentos do entrevistado 15 – Analista Administrativo, do entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação e da entrevistada 32 – Estagiária do Setor Financeiro, que foram alguns dos entrevistados contratados por ele. O entrevistado 15 comentou que nunca havia recebido um tratamento parecido com o que teve na segunda etapa do processo seletivo para ingressar na empresa Alfa:

A primeira coisa que ele me disse foi: bom dia! Quero te convencer a ficar aqui com a gente, o que nós precisamos fazer para que isso aconteça? [...] Achei isso o máximo, postura desse tipo em empresa conceituada é raro, eu entrei querendo muito a vaga e saí de lá sonhando com ela (Entrevistado 15 - Analista Administrativo).

Já o entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação comentou que ficou surpreendido com a forma como a entrevista para o processo seletivo desenvolveu-se e a diferença dos outros processos de que ele havia participado:

Nas outras empresas a postura dos recrutadores era outra [...] faziam um milhão de exigências, um milhão de coisas que queriam de mim. Já aqui foi o contrário, o ponto de partida sempre foi o que eu esperava e como poderiam me ajudar (Entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação).

Por fim, a entrevistada 32 – estagiária do Setor Financeiro relatou ser graduada em arquitetura, mas sempre teve atração pela área financeira. Já com 40 anos de idade, ela começou a estudar ciências contábeis, e mais de um ano depois à procura de um estágio, foi à empresa Alfa que lhe ofereceu uma oportunidade na área financeira. A entrevistada 32 – estagiária do Setor Financeiro declarou que:

Eu já estava desistindo de procurar estágio, participei de pelo menos dez processos seletivos e não consegui nada [...] aqui nem me perguntaram minha idade, no modelo do currículo deles isso é facultativo, dá pra ver que a mentalidade é diferente, é outro mundo. Eu sou estagiária e sou a segunda pessoa mais velha daqui, e ninguém me olha torto por isso. Tenho muito orgulho de trabalhar aqui, espero ser efetivada (Entrevistada 32 – Estagiária).

Em relação ao plano de desenvolvimento profissional, o Diretor de RH e cada empregado da organização se reúnem no início de cada ano para estabelecer metas conjuntamente e se encontram trimestralmente para acompanhar a evolução desse plano de desenvolvimento. Essa reunião tem duração média de duas a três horas e trata de aspectos pessoais, profissionais e comportamentais que partem do próprio empregado, do Diretor de Recursos Humanos e da avaliação que cada empregado realiza em relação a si e aos outros ao final de cada projeto realizado. Essa avaliação tem por objetivo elencar pontos positivos e pontos que devem ser aperfeiçoados por cada integrante do referido projeto. Conjuntamente, esses três elementos são decisivos para a formulação do plano de desenvolvimento profissional.

As metas estabelecidas são de curto prazo (menos de um ano) e de longo prazo (mais de um ano) e devem abranger conteúdo condizente com cursos/treinamentos que o empregado deseja realizar nesse período; leitura de livros e periódicos especializados; características comportamentais que devem ser aprimoradas; recreação e *hobby*, metas de publicação (caso de alguns empregados) etc.

Para o idealizador do plano de desenvolvimento profissional, o Diretor de RH, os benefícios desse tipo de acompanhamento são evidentes. O primeiro benefício é a possibilidade de a empresa Alfa conhecer melhor quais são as demandas dos empregados e o que estão planejando no curto e no longo prazo. Assim, a empresa Alfa pode ajudá-los e, se for o caso, tentar direcioná-los, pensando no bem-estar tanto do empregado quanto da organização. O entrevistado 6 - Diretor de RH ressaltou que “todos temos planos, quero que eles se sintam à vontade de dividir isso com a empresa, que contem com a gente [...] às vezes a pessoa tem planos, mas não tem foco, nós os ajudamos a refletir sobre isso”.

O segundo benefício do plano de desenvolvimento profissional é auxiliar o empregado a buscar atividades que lhe deem prazer fora do ambiente de trabalho. Para o entrevistado 6 - Diretor de RH, “Tem muita gente que sofre no trabalho, mas nem sempre o trabalho é o problema, muitas vezes a pessoa simplesmente esqueceu como é ter um tempo para si, desaprendeu a divertir, a pressão a engoliu”. Nesse sentido, a empresa Alfa oferece incentivo financeiro (custeando até um determinado limite, o valor da atividade recreativa dos empregados) e aqueles que realizam atividade recreativa pelo menos duas vezes (ou duas horas) por semana recebem pontuação diferenciada no plano de desenvolvimento profissional. Na percepção do Diretor de RH, a recreação é elemento essencial para a sanidade das pessoas, na medida em que estimula o humor, alivia a tensão, renova a energia e a criatividade.

Atualmente, muitos empregados da empresa Alfa realizam atividades recreativas, como boxe, corrida, escalada, xadrez, esgrima, judô, musculação, dança, entre outras. A entrevistada 17 – Analista Administrativa comentou que:

Acho muito interessante a maneira como eles patrocinam atividade de lazer aqui [...] eu e a X [entrevistada 18] saímos daqui todo dia e vamos para a academia, lá tem muitas atividades e sai custo zero [...], além de manter a forma saio de lá zerada, aliviada da tensão do dia a dia (Entrevistada 17 – Analista Administrativa).

A declaração da entrevistada 17 foi ao encontro da percepção do entrevistado 6 - Diretor de RH: “aqueles que fazem atividades recreativas trabalham melhor, são mais tranquilos, menos insatisfeitos [...] mais de 80% dos empregados têm uma atividade recreativa, minha missão é chegar aos 100%”.

Por fim, o terceiro e mais polêmico benefício do plano de desenvolvimento profissional foi a criação de critérios que têm por objetivo avaliar dois conjuntos de aspectos – a evolução técnica do empregado e pontos relacionados ao comportamento. Cada empregado, ao término de cada projeto com mais de oito horas de duração, recebe uma ficha de avaliação na qual ele deve elencar pontos positivos e pontos que necessitam ser aperfeiçoados tanto no aspecto técnico quanto comportamental de si mesmo e de seus colegas que participaram do projeto. Essas fichas são preenchidas em formulário eletrônico. A autoavaliação é identificada, já a avaliação dos colegas é feita de forma anônima. O entrevistado 6 - Diretor de RH ressaltou:

Essa parte do plano de desenvolvimento profissional foi a que eu mais encontrei resistência [...] Ao longo do ano eu, individualmente, compilo essas informações e analiso se os pontos positivos e os que precisam de mais atenção são recorrentes nos variados projetos que este indivíduo compõe. [...] Se for recorrente e for algo que necessite de aprimorar eu exponho isso para o empregado com os devidos cuidados (já que é assunto delicado), deixo ele pensar por uns dias, compreender a necessidade de trabalhar essas coisas, nos reunimos de novo e traçamos uma meta, um compromisso como forma de desenvolvimento pessoal e profissional (Entrevistado 6 – Diretor de RH).

À medida que o empregado vai desenvolvendo os aspectos técnicos e comportamentais sobre os quais ele era criticado recorrentemente, os outros agentes, ao perceberem o comprometimento dele, vão apontando tais características apreendidas como

positivas nas avaliações. Quando ocorre de uma característica de um agente ser recorrentemente bem avaliada, além de participar como diferencial em sua avaliação por competências, por ser algo que agregue valor aos outros agentes, o Diretor de RH tenta aproximar esse empregado de projetos que contêm outros empregados que necessitem aprimorar essas mesmas características.

Em aspectos gerais, esses são os principais elementos que compõem o plano de desenvolvimento profissional. Em relação à resistência dos outros empregados em aceitar o plano de desenvolvimento profissional, o Diretor de RH mencionou que apenas a parte de avaliação foi muito questionada pelos agentes, principalmente pelos executivos que compõem a cúpula estratégica. No entanto, este insistiu com o Presidente, que lhe permitiu implementar o plano de desenvolvimento profissional. O argumento utilizado pelo Diretor de RH foi: “um dos objetivos pelos quais fui contratado pelo Presidente foi diminuir a rotatividade que era imensa, fui bem com as novas contratações, mas nada disso adianta se pararmos por aí [...] meu histórico me ajudou nessa hora”.

Torna-se necessário ressaltar, por meio do relato do entrevistado 6 – Diretor de RH, os elementos da teoria da estruturação que estão presentes no plano de desenvolvimento profissional. Não é surpreendente que os empregados tenham aceitado bem o plano. Por meio deste, os empregados conseguiram depositar um sentimento de que as relações sociais como eles as conhecem estão se perpetuando ao longo do tempo, o que causa sensação de segurança e reduz a ansiedade. O Sistema de Segurança Básico deles não foi afetado nesse caso. Esse plano de desenvolvimento profissional traz consigo a possibilidade de o indivíduo buscar tanto na estrutura quanto nas relações com outros agentes, o que Giddens (2003) denominou de padrões de conduta regularizados.

Ao elaborar um meio de compreender e planejar junto com o empregado suas aspirações, a conduta humana tornou-se ainda mais passível à normalização do

comportamento e das práticas dos agentes, reforçando as regras e tornando as rotinas mais previsíveis, favorecendo a sedimentação dessas no tempo e no espaço. Concomitantemente, cada empregado que participa de determinado projeto deve, ao fim deste, expressar sua avaliação em relação ao comportamento e à competência técnica dos colegas, o que os auxilia na monitoração reflexiva da ação, um dos pilares da teoria da estruturação, conforme discutido no referencial teórico. Isso proporciona ao agente monitorar explicitamente seu próprio comportamento e o comportamento dos outros agentes. Mais do que isso, possibilita ao agente demandar formalmente a regularidade desse comportamento por meio de um mecanismo institucional – o plano de desenvolvimento profissional.

Um leitor desatento poderia confundir o plano de desenvolvimento profissional com um instrumento limitador da ação humana, na medida em que conduz explicitamente à regularidade do comportamento dos agentes. De fato, quando o Diretor de RH declara, por exemplo, que empregados que praticam atividades de recreação ao menos duas vezes por semana têm pontuação extra na avaliação de desempenho, ele está sim direcionando a ação humana e isso pode gerar efeito coercitivo. Isso ocorre não apenas com a questão da atividade de recreação como também com a questão de colocar nas mãos de outros, inclusive pares, parte da avaliação do grupo. No entanto, o caráter limitador só ocorrerá caso os agentes utilizem as regras e os recursos, as propriedades estruturais, para tal. Empiricamente, não foi isso que a pesquisa desta tese e os demais empregados perceberam na empresa Alfa. O entrevistado 8 – Diretor de Projeto de TI ressaltou:

Eu participo do plano de desenvolvimento profissional. Me ajuda bastante a perceber coisas que às vezes o dia a dia deixa passar em branco. É antes de tudo uma possibilidade de refletir sobre a minha função aqui dentro e se estou desempenhando de forma satisfatória (Entrevistado 8 – Diretor de Projeto de TI).

Aí está, mais uma vez, a expressão da dualidade da estrutura: ao mesmo tempo em que a estrutura pode acarretar em coerção e limitação do potencial humano, é na ação executada e orientada pelos próprios agentes que será definido o caráter dificultador ou facilitador da

estrutura no trato das relações sociais. Uma vez mais, o caráter facilitador pode ser verificado a seguir.

Logo no início da implantação do plano de desenvolvimento profissional no que se refere à percepção do grupo de trabalho em relação ao comportamento de seus integrantes, a primeira avaliação da percepção, o piloto, foi realizado num grupo em que o Presidente da empresa Alfa participou. Ao final do trabalho, o Diretor de Recursos Humanos comentou que todos avaliaram o comportamento de seus companheiros, encorajados pelo anonimato conferido ao processo, e isso terminou por incluir também a análise do comportamento do Presidente.

Analisadas as ponderações da equipe de trabalho, foram identificadas características comportamentais de vários integrantes do grupo, umas como satisfatórias e outras como necessárias aperfeiçoar, pois interferiram, de forma negativa, no andamento do projeto na percepção dos integrantes. Dentre esses integrantes, um deles era o Presidente, e em tal percepção da equipe de trabalho havia a indicação de um ponto no comportamento deste que merecia aperfeiçoamento. O entrevistado 6 – Diretor de RH ponderou: “fiquei me perguntando, e aí, falo para o chefe [Presidente] o que estão indicando como pontos que ele necessita aperfeiçoar? [...] claro, como idealizador do projeto de desenvolvimento profissional é meu dever comunicá-lo”.

O resultado disso pode ser verificado no depoimento do entrevistado 1 – Presidente:

Eu participo do plano e já ouvi muita coisa, algumas vão direto ao ego, doem [...] mas ao examinar com mais calma [...] se nos projetos que estou envolvido me avaliaram assim, deve ter motivo [...] sei que são poucos os que têm coragem para falar comigo o que ele [Diretor de RH] fala, meu cargo já coloca uma certa distância dos outros. [...] Fico satisfeito de dar o exemplo e de mostrar que estou tão comprometido quanto eles para melhorar nossa convivência (Entrevistado 1 – Presidente).

Como dito anteriormente, um leitor desatento poderia confundir o plano de desenvolvimento profissional com um instrumento limitador da ação humana, mas, em última instância, isso vai depender de como os agentes se utilizarão das regras e recursos para

realizar sua agência. A criação do plano de desenvolvimento profissional, idealizada pelo Diretor de Recursos Humanos, ao mesmo tempo em que propiciou maior coesão na condução do comportamento rumo a uma regularidade e poderia favorecer potencialmente a padronização e limitação do potencial criativo dos agentes, foi a mesma que conseguiu atingir os empregados e até mesmo o Presidente da empresa, facilitando uma convivência mais saudável entre eles. Isso fica evidente no comentário do entrevistado 25 – Engenheiro:

É muito bom o plano de desenvolvimento profissional, me ajuda a ver aquilo em que estou indo bem e o que preciso melhorar [...] também posso avaliar eles, não é unilateral [...] por ser anônima a avaliação é democrática, todos têm o mesmo peso (Entrevistado 25 – Engenheiro).

Os empregados da empresa Alfa reconheceram o Diretor de RH como um líder. De modo geral, junto ao Diretor Adm. Fin., eles foram os mais citados nos exemplos que se referiram à empresa Alfa como aqueles que de fato conseguiram mudar a forma como a organização alcança seus resultados. Para o entrevistado 1 – Presidente, a atuação do Diretor de RH alterou de fato a forma como a organização passou a alcançar seus resultados, na medida em que redimensionou e aproximou a relação dos empregados entre si e com a cúpula estratégica, que deixou de ser vista como algo distante do restante da organização. São dezenas de ações, que, somadas, retratam uma organização que era muito focada na técnica que vinha de seus fundadores (profundos entendedores do negócio e da legislação altamente regulada do setor de atuação da empresa), que passou a tentar utilizar de maneira mais inteligente a experiência de sua multidisciplinar e altamente qualificada equipe de trabalho. Isso fica nítido na declaração do entrevistado 1 – Presidente:

Eu sempre acreditei nas pessoas, sempre fui preocupado em ter gente muito capacitada comigo, mas do que me adianta ter toda essa riqueza se eu não conseguir dar voz a eles? Se eu me fechar nas minhas convicções? Seria um contrassenso. O Diretor de RH me ajudou demais com isso (Entrevistado 1 – Presidente).

Em relação à abertura da empresa e dos colegas de trabalho para “aceitar” formas diferentes de pensar, a percepção do Diretor de RH não foi muito diferente da percepção de

seus colegas que foram considerados líderes. Ele classificou essa dificuldade de abertura a novas formas de pensar como “algo desanimador”. Sua percepção é a de que o agente que se prontifica a propor algo diferente tem de ser, antes de tudo, perseverante, pois de modo geral as pessoas são extremamente resistentes àquilo que difere de sua experiência cotidiana. Na pesquisa empírica, o entrevistado 6 – Diretor de RH foi aquele que mais se aproximou da dinâmica já discutida do Sistema de Segurança Básico, das regras e rotinas e da dualidade da estrutura, conforme proposto por Giddens, na seguinte declaração:

Muitas vezes, as pessoas colocam a questão do pensar diferente, da implementação das mudanças de forma simplista [...] como se fosse apenas um jogo de competição [...]. Isso existe? Claro que sim, mas não é só isso. Antes de tudo, a mudança é um foco de tensão para todos [...] é a nível inconsciente, o medo do que virá pela frente, se eles vão dar conta. [...] adaptação é um processo sofrido, é um momento em que todos se sentem vulneráveis, se expõem, e ninguém sabe como vai terminar, é evidente que isso gera medo, ansiedade e rupturas. Então é natural que todos façam algo para que as coisas não mudem. [...] o que eu posso falar é que, quando uma nova ideia chega na organização, à primeira vista sempre gera rejeição e insatisfação dos colegas [...] cansei de ser chamado de doido varrido por colegas e depois os mesmos colegas virem até minha sala me dar os parabéns. A vida é assim (Entrevistado 6 – Diretor de RH).

Nesse trecho da entrevista do Diretor de Recursos Humanos, fica clara sua capacidade discursiva de compreender, com naturalidade, que as relações sociais estão sedimentadas em questões complexas, que residem no inconsciente do indivíduo e em suas motivações. Para ele, no mesmo sentido colocado por Giddens, a padronização e rotinização da vida social é critério fundamental para a continuidade das relações sociais, na medida em que permite mitigar a ansiedade proveniente da incerteza e perpetuar um modelo de civilidade capaz de promover continuidade. Dessa forma, é natural e compreensível que, em situações em que são propostas mudanças capazes de alterar essa dinâmica, que os agentes se utilizem das regras e dos recursos como forma de inibir esse potencial criativo.

Contudo, caso as mudanças consigam atingir essa dinâmica, em outras palavras, caso as regras e os recursos utilizados não consigam frear esse potencial criativo, a tendência é que, no decorrer do cotidiano, ao entrar em contato com os elementos que compõem essa nova

ideia, os agentes, mesmo que em nível inconsciente, compreendam que aquilo não se traduz em ameaça e que as relações sociais, apesar de estarem sendo modificadas, não colocaram em risco, na percepção dos agentes, a continuidade dessas relações sociais. É nesse ponto que fica mais evidente a dualidade da estrutura, que, ao mesmo tempo em que limitou o ímpeto criativo inicialmente, depois foi capaz de propiciar ao agente as condições necessárias para que, dentro daquela estrutura, este pudesse se expressar e alterá-la.

Entre os liderados ocorreu uma divisão interessante: 22 dentre os 27 liderados têm a percepção entusiasmada de que sim, há a possibilidade de um agente ou conjunto de agentes de modificar a maneira como a organização alcança seus resultados.

A partir da análise dos dados foi possível verificar que a maioria dos entrevistados citou o caso da admissão e do desenvolvimento do trabalho do Diretor Adm. Fin. como o caso mais relevante que vivenciaram de um agente atingir a estrutura de forma mais significativa na forma como esta alcança seus resultados. Esse caso talvez seja o mais emblemático na organização por duas razões: a primeira refere-se ao fato de ter sido um fato mais recente e com maior publicidade dentro da empresa, pois muitos empregados que lá estão vivenciaram parte dessa história; segundo, porque foi diferente das mudanças colocadas pelo Diretor de Recursos Humanos, por exemplo. Este último realizou mudanças mais espaçadas no tempo, de forma mais gradativa e, conseqüentemente, menos agressiva para os outros agentes.

Muitos entrevistados conseguiram distinguir que, apesar da contratação ter sido idealizada pelo presidente da organização, foram muitos atritos entre este e o Diretor Adm. Fin., e deste último com os outros empregados. Isso chegou a ponto de vários empregados se perguntarem qual seria o desfecho daquela história. Um desses é o liderado, entrevistado 4 – Diretor Comercial e de Marketing, que relatou: “eu acompanhei a chegada do entrevistado 3, honestamente achei que ele não fosse aguentar a pressão, mas ele conseguiu aguentar e mudar parte da empresa, é só ver como estamos em 2013 e como estávamos em 2008, é outra

empresa”. Já o entrevistado 10 – Gerente Financeiro destacou que: “o efeito colateral de trabalhar com muita gente inteligente é que geralmente eles são muito críticos. Isso pode intimidar muito, principalmente aqueles que chegam com o fardo de ter que modificar as coisas”.

Foi recorrente nos relatos sobre a percepção dos entrevistados da empresa Alfa a enumeração de características referentes aos agentes que eles vivenciaram que foram capazes de influenciar a estrutura de uma empresa na forma como esta alcança seus resultados. Os próprios liderados remeteram frequentemente esse tipo de possibilidade à figura do líder. O entrevistado 10 – Gerente Financeiro declarou que “os líderes, que têm essa visão estratégica e que também têm voz e credibilidade para sugerir tais mudanças [...] eu não me sentiria seguro para sugerir isso hoje, tenho muito que aprender”. Em sentido complementar, a maioria das percepções dos entrevistados foi semelhante ao da entrevistada 17 – Analista Administrativa: “as contribuições podem ser dadas por qualquer nível da organização, mas o norte tem que ser dado, isso tem que vir da diretoria e da presidência, nós esperamos que eles sejam capazes de dar esse norte”. Isso quer dizer que os liderados acreditam na possibilidade de realizarem mudanças na organização, utilizaram-se de sua experiência e conhecimento setorial para formular e reformular os processos que o compõem. Porém isso ocorre uma vez que a cúpula estratégica aponta em determinada direção.

Dentre os 22 liderados, 15 consideraram que já conseguiram promover mudanças na organização, não na magnitude como ela alcança seus resultados, mas com contribuições decisivas na construção de processos de gestão e de produção em seus respectivos setores de atuação. É o caso da entrevistada 27 – Analista de Projetos, que descreveu um processo de produção que ocorria na empresa em que ela trabalhou antes da empresa Alfa. Segundo a Analista de Projetos, havia um processo produtivo em que a organização produzia determinado insumo, exportava para um fornecedor que o industrializava e esse insumo

voltava para a empresa para terminar seu processo de produção. Só a exportação desses materiais específicos demorava em média dezessete dias, isso considerando apenas o trâmite interno, sem contar todo o resto do processo, como a produção, o tempo do frete para o fornecedor, o tempo que o fornecedor demorava a industrializar, a volta desse produto para o Brasil e o restante de sua produção. Este era um gargalo relevante na produção dessa empresa. A entrevistada 27 – Analista de Projetos destacou que “isso atrapalhava muito o nosso dia a dia e a diretoria, vendo o impacto disso, deliberou pela criação de um grupo de trabalho, do qual eu fui a líder, visando reduzir o trâmite desse processo”. Um mês depois, ao fim do trabalho, a entrevistada 27 e sua equipe conseguiram reduzir o tempo do trâmite interno da exportação dos produtos ao fornecedor de dezessete para dois dias e meio. Essa redução de 85% no tempo foi obtida, segundo a entrevistada,

com coisas simples. Para você ter uma ideia do que a gente fez, nós mudamos a sala de lugar, então quem emitia nota fiscal, que ficava muito longe de quem preparava o material para sair, a gente juntou os dois fisicamente, coisas deste tipo (Entrevistada 27 – Analista de Projetos).

Esse exemplo elucida o que ocorreu com muita frequência no depoimento dos liderados sobre a capacidade de eles ocasionarem mudanças na organização, sem, contudo, provocar grandes mudanças na forma como a organização trata a gestão ou a produção, sem alterar, por exemplo, a forma como a organização alcança seus resultados. Ao contrário, muitas vezes essas pequenas mudanças foram apenas aperfeiçoando o modelo existente, reforçando a forma de gestão ou produção atual. Fato é que a maioria dos liderados acredita que efetivamente participam das mudanças, não só propondo-as como seguindo orientações daqueles que consideram líderes, agregando conhecimento e alterando as diversas áreas que compõem a organização.

Para o Diretor de RH isso é natural, pois a organização tenta estar apta a captar contribuições dos analistas, *trainees* e estagiários da empresa Alfa. Os empregados são incentivados a contribuir com a organização. No entanto, o Diretor de RH ressaltou que a

maioria dessas contribuições é pontual, setorial, mesmo que eles acreditem que seja muito mais que isso, pois, diante do tamanho e da extensão da maturidade técnica e profissional de cada um deles, pode ser que o que um empregado veja como grande mudança para a experiência de outro não seja mais que uma alteração pontual. A esse respeito o Diretor de RH comentou que “mesmo que ele ache que descobriu a roda, ele não descobriu, ela já existe há centenas e centenas de anos, ele é que não sabe disso”.

Nesse sentido, o Diretor de RH compreende que os liderados se sentem parte das mudanças organizacionais e muitas vezes motores delas, porque, a partir de suas experiências e perspectivas, a percepção de “todo”, de organização, é limitada, extrapola seus conhecimentos e sua vivência. Assim, naquele mundo de que ele participa talvez as mudanças ocorridas sejam superdimensionadas, enquanto, se analisadas numa perspectiva mais global em relação à organização, podem ser colocadas como algo menor. O entrevistado 6 – Diretor de RH completou análise relatando que “você conta nos dedos quantos aqui sabem de tudo o que ocorre dentro e fora da empresa, são diversos projetos potenciais, em andamento, concluídos, atuação no mercado livre, aquisições, empresas do grupo, reuniões, parceiros, sócios, acionistas, fomentadores”.

Dessa forma, para encontrar alguém que, de fato, consiga mudar a forma como a organização busca seus resultados, essa pessoa precisa antes de tudo estar em contato com as diversas atividades em que essa organização atua. Mais do que isso, precisa da bagagem necessária para formular um raciocínio de porte global e profundo, o suficiente para convencer que organizacionalmente seria melhor para a organização alcançar seus resultados de outra forma. Por essa razão, o Diretor de RH compreende que a maioria dos liderados está habilitada a emitir contribuições mais pontuais, que estão muito mais próximas de reforçar a forma pela qual a organização busca seus resultados do que atingir mudanças que abalem esse paradigma.

No entanto, cabe ressaltar que, de acordo com a teoria da estruturação, não há garantias de que essas contribuições, ainda que pontuais, reforcem o modelo atual de gestão da organização, mesmo que tudo leve a crer que sim. A dualidade da estrutura permite que cada contribuição que a organização incorpora de qualquer empregado possa resultar em consequências não premeditadas que podem permitir uma reflexão tal que não teria ocorrido sem essa contribuição, e que, de fato, pode ser em determinado momento o motor de partida de uma mudança, até mesmo profunda, na forma como a organização alcança seus resultados. Ou seja, mudanças na forma como a organização alcança seus resultados podem ser resultado da agência de um único indivíduo que tinha como consequência premeditada apenas aperfeiçoar um modelo previamente estabelecido (continuar sedimentando as regras e os recursos do modelo de gestão atual), mas que, em si e/ou em outros agentes, conseguiu despertar uma cadeia de reflexões e posteriormente ações que culminaram na mudança da forma como a organização alcança seus resultados.

Aí reside a dualidade da estrutura, pois o modelo de gestão que a organização utiliza para buscar seus resultados é a arena que os empregados têm disponível para se expressar, e, dentro disso, estes podem se utilizar das regras e dos recursos que suportam esse modelo para alcançarem outra forma de pensar na busca por seus resultados. Nem todos os resultados de uma mudança que reforça a sedimentação das regras e dos recursos que compõem o modelo gerencial da organização podem ser previstos. Muitos desses resultados serão descobertos no transcorrer ou até mesmo muito depois, muito distanciados no tempo e no espaço em que foram idealizados e realizados, mas, ainda assim, podem ter sido o gatilho para novos arranjos e formas de se pensar e/ou repensar a organização. Pequenas mudanças, agregadas, vindas de vários setores, de vários profissionais que entraram e saíram da empresa têm poder de ir alterando, aos poucos, a forma como a organização alcança seus resultados no cotidiano, e essa mudança nem sempre é perceptível no curto prazo, nem sempre é mesmo consciente.

Isso pode ser retratado na declaração do entrevistado 24 – Engenheiro, considerado líder pelos empregados da empresa Alfa:

Eu nunca parei para pensar com calma sobre essa questão de alguém que foi capaz de mudar a forma como a organização alcança seus resultados [...] eu nem sei falar, mas dos sete anos que estou aqui posso afirmar que nada está igual a como era antes, nada. É outra empresa, outras pessoas, outro ritmo [...] mais recentemente temos acompanhado a entrada do entrevistado 3 e do entrevistado 6, que já têm um pouco mais tempo de casa, esses dois botam para quebrar [...] aceleram o ritmo, têm muitas ideias diferentes, que definitivamente não vêm do tradicional. Estávamos precisando disso. Mas não sei falar o que tornou isso possível, se foi o acaso ou se uma série de fatores que eu não tenho capacidade de apreender e me fazem pensar que é o acaso (risos) (Entrevistado 24 – Engenheiro).

Torna-se interessante destacar também que, em dois casos, os entrevistados tiveram a percepção de que é possível um agente mudar a forma como a organização alcança seus resultados, mas, segundo eles mesmos, nunca vivenciaram ou perceberam em sua vida cotidiana tal acontecimento. Eles apenas acreditam nisso como valor e crença que levam consigo em suas práticas cotidianas. O entrevistado 18 – Analista Administrativo relatou que “eu ainda não presenciei uma grande mudança, mas elas devem existir, porque nos últimos anos a empresa tem crescido assustadoramente, algo deve ter acontecido”.

Por outro lado, dentre os 27 empregados que foram considerados liderados, cinco, quando indagados sobre “de um modo geral, qual você acha que é a autonomia/capacidade de uma pessoa para conseguir realizar uma mudança na forma como a organização busca atingir seus resultados?”, tiveram posicionamento parcialmente contrário ao dos outros liderados e também dos líderes da organização.

Enquanto a maioria dos entrevistados associou a uma pessoa ou conjunto de pessoas com *status* de líder aquele que consegue atingir de forma mais intensa a forma como a organização busca atingir seus resultados, esses cinco entrevistados têm a percepção de que as pessoas podem sim mudar a forma como a organização alcança seus resultados, porém, na maior parte das vezes, esse processo se apresenta de forma unilateral e imposta por aqueles que estão em cargos hierárquicos superiores.

Interessante ressaltar que todos os empregados da empresa Alfa (todos foram entrevistados) acreditam na possibilidade humana e na autonomia para mudar a forma como as organizações buscam seus resultados. A divergência está na forma como isso ocorre: os líderes e o primeiro grupo dos liderados entrevistados (22 dos 27 liderados) acredita que é parte ativa das mudanças, mesmo cabendo ao líder, na maior parte das vezes, as transformações mais impactantes. Já o segundo grupo dos liderados (5 dos 27 liderados) acredita que as pessoas, de um modo geral, não são parte da mudança, são manipuladas e coagidas a aceitar imposições daqueles que detêm o poder.

O argumento mais frequente desses cinco liderados entrevistados apoia-se na concepção de que a autonomia do ser humano, além de limitada, é também cerceada todo o tempo. Para eles, a disseminação do discurso segundo o qual as organizações estão mais democráticas e que as pessoas podem sugerir e conseguir mudanças não passa de um discurso massificador, que tenta pacificar o ambiente organizacional, tornando-o menos conflituoso. Os relatos do entrevistado 25 – Engenheiro e do entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação foram os que melhor representaram a opinião desse grupo de entrevistados. O entrevistado 25 – Engenheiro avaliou:

O que acontece é um jogo de manipulação, eles entopem a cabeça da pessoa com suas ideologias e no final ela sai até achando que a ideia foi dela [...] Toda empresa que eu passei queria exatamente isso, que você acredite que é importante, que é ouvido, mas quantas vezes isso se traduziu em algo concreto? Nunca vi um pedreiro mudar nada em uma obra, quanto mais na maneira de pensá-la [...] pra mim esses caras são como capatazes [...] ele manda, se eu não fizer aguento as consequências (Entrevistado 25 – Engenheiro).

Em sentido complementar, o entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação indagou: “pergunte a qualquer um, quantas pessoas eles viram das camadas mais humildes das organizações conseguirem mudar algo? É uma massa de opressão sem fim, isso sim”. No decorrer da entrevista foi possível compreender algumas das razões que contribuíram para a formação da percepção do Analista de Tecnologia da Informação em relação à capacidade de

um agente ou conjunto de agentes alterarem a forma como a organização busca seus resultados. Ele relatou que teve dois empregos antes da empresa Alfa, na qual está há pouco menos de dois anos. Na primeira empresa, de origem japonesa, ele ingressou com 18 anos e permaneceu até os 21, quando foi para a segunda empresa que é do mesmo segmento, concorrentes, e de mesma nacionalidade, na qual ele permaneceu por mais três anos, até que, aos 24 anos, foi para a empresa Alfa. Na percepção deste entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação, a possibilidade de um agente mudar a forma como a organização alcança seus resultados é praticamente nula, conforme depoimento:

Pra mim inexistente [mudanças propostas por agentes], se tiver alguma mudança acredito que seja dos chefes e goela abaixo [...] nessas empresas, a hierarquia é como o exército, a camada de baixo geralmente não conversa com a de cima e eu sempre fui da camada de baixo (Entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação).

Para o entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação, em todo esse tempo nas empresas de origem japonesa, ele nunca presenciou mudança na forma de trabalhar. Já na empresa Alfa, o entrevistado declarou que: “gostaria de acreditar que aqui as coisas são diferentes, mas ainda não consigo, é algo que herdei dessas empresas [...] Sempre que vêm com esses papos de participar, de discutir, eu calo a boca e fico só ouvindo”.

Se, por um lado, o depoimento do entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação se apresenta descrente quanto à autonomia e capacidade dos agentes de mudarem a forma como a organização alcança seus resultados, por outro, seu ingresso na empresa Alfa, aos poucos, tem colocado em xeque a maneira com que ele lida com a questão de participar e ter autonomia para sugerir e promover mudanças, mesmo que de forma mais discreta. Num segundo momento, este entrevistado confidenciou: “é de se admirar a coragem do Diretor Adm. Din. [...] ele veio pra cá há pouco tempo e tem mudado muitas das verdades da galera daqui, e no argumento [...] nas reuniões, cara que vem querendo ganhar no grito ele desmonta tecnicamente e de forma educada”.

Nesse caso, inclusive conforme outros trechos da entrevista do Analista de Tecnologia da Informação, foi importante compreender os valores e as crenças que este adquiriu nas outras organizações em que atuou, marcadas por uma gestão muito rígida e de pouca valorização do ser humano. O entrevistado 12 – Analista de Tecnologia da Informação definiu sua saída da empresa anterior para a empresa Alfa declarando que: “se eu ficasse lá mais um mês eu ia ficar doido, foi a melhor coisa que eu fiz, aqui ganha de 10 a 0”. No entanto, mesmo em cenário tão hostil e sofrido como o das empresas anteriores, sua falta de crença nas possibilidades que as pessoas têm de provocar mudanças parece que vem sendo substituída aos poucos, principalmente pela atuação do Diretor Adm. Fin., que tem sido visivelmente uma referência para ele. Uma evidência que comprova essa influência foi verificada na entrevista com o Diretor de RH. Este relatou que, no ano de 2013, o entrevistado 12– Analista de Tecnologia da Informação solicitou que o Diretor Adm. Fin. fosse seu *coaching*.

Outra evidência, dentre várias que poderiam ser extraídas das entrevistas, é o trecho do depoimento deste entrevistado 12 - Analista de Tecnologia da Informação, em que ele comentou:

A gente conversa muito e ele [Diretor Adm. Fin.] me diz sempre: “quem cala consente”. [...] na realidade ele está certo, ficar calado não me coloca como um cara neutro. Não existe neutralidade, quando eu me calo, eu de fato estou apoiando as coisas a serem como são (Entrevistado 12 - Analista de Tecnologia da Informação).

Esse trecho da entrevista, além de revelar mais uma vez a afinidade e influência que os dois empregados têm desenvolvido, evidencia a iniciativa do Diretor Adm. Fin. em auxiliar os agentes a participarem ativamente da construção da empresa Alfa e revela também a dualidade da estrutura. No diálogo firmado entre o Analista de Tecnologia da Informação e o Diretor Adm. Fin. ficou clara a concordância de ambos em que, independente das decisões e atitudes que eles tomem, a agência sempre estará atingindo um destes dois aspectos: o fortalecimento da estrutura ou a modificação dela.

Outro elemento que não deve passar despercebido refere-se ao fato de que, em nenhum dos depoimentos desses cinco liderados, o termo “aqueles que detêm o poder” foi utilizado como sinônimo de líder. Os agentes não reconheceram os indivíduos que utilizam o poder hierárquico na forma da imposição e autoritarismo como líderes. Diferentemente do primeiro grupo de liderados (22 dos 27) que, ao se sentirem agentes e parte das mudanças que ocorrem em suas organizações, chamaram aqueles que os conduziam nesse processo como líderes naturalmente.

Por fim, como forma de compreender a recursividade entre os líderes, liderados e a estrutura, foi investigada a percepção dos entrevistados a partir da seguinte pergunta: “sua vivência nessa empresa mudou algo em sua maneira de trabalhar?” Tal pergunta foi outro eixo norteador que permitiu a introdução de várias outras, como forma de compreender com maior amplitude a influência que a organização exerce sobre o agente, no caso desta tese, na forma como este trabalha.

A maioria dos entrevistados compreendeu a “estrutura” - as regras e os recursos implicados recursivamente na empresa Alfa, como um ambiente que possibilita a ascensão de aspectos que eles consideraram positivos e outros aspectos que consideraram negativos. Foram poucos os relatos que fizeram juízo de valor a respeito da “estrutura” como algo essencialmente restritivo à ação dos indivíduos. A ampla maioria dos entrevistados não realizou nenhuma consideração desse tipo sobre a “estrutura” ser fundamentalmente restritiva ou não. Pelo contrário, a maioria concentrou sua análise tratando com naturalidade a “estrutura” da empresa Alfa, que oferece oportunidades, desafios, aprimoramentos, dificuldades e também limitações, características normais a todas as “estruturas” que envolvem a vida social, como a família, a universidade, as formalidades sociais etc.

Todos os líderes e liderados destacaram questões que foram modificadas não só na forma de trabalhar mas também na vida pessoal, fora do trabalho. Foi unânime entre os líderes

que a organização alterou consideravelmente a forma como eles trabalham no que se refere ao desenvolvimento das relações interpessoais com outros empregados e também com os parceiros da empresa Alfa, principalmente em relação ao desenvolvimento da paciência, que, em cada caso, atuou como ponto de partida para a aquisição de outras habilidades.

Na percepção dos líderes, paciência é requisito importante em qualquer organização, contudo é essencial naquelas com as características da empresa Alfa. Apesar de todos os líderes terem apontado a paciência como algo que mudou a organização em sua forma de trabalhar, cada um citou razões diferentes em relação aos elementos que os estimularam a desenvolver tal característica, bem como as consequências disso.

A entrevistada 5 – Diretora de Operações e Projetos (OP) destacou que organizações que têm poucos empregados, como é o caso da empresa Alfa, apenas 32, necessitam e até têm mais condições para exercitar a paciência e a tolerância para manter o ambiente organizacional agradável e mais coeso. A entrevistada mencionou que sua organização anterior não estimulava essas características e que na empresa Alfa isso era um valor já sedimentado no tempo e no espaço, por isso teve de realizar esforço considerável para consegui-las: “o clima na empresa em que eu trabalhei antes era muito carregado, não queria mais viver assim; aqui foi uma ótima oportunidade para recomeçar, esse foi um dos motivos de vir trabalhar aqui [...] a atmosfera aqui é maravilhosa”.

Se, por um lado, o ambiente de trabalho com competição menos exacerbada e sem a rispidez no trato profissional que vivenciara na organização foram um dos diferenciais que a motivaram ingressar na empresa Alfa, por outro lado, a Diretora de OP teve que realizar grande esforço para não perpetuar esse tipo de comportamento na empresa Alfa, onde ela estava convencida de que não seriam cabíveis.

Mesmo que a rispidez no trato profissional e a competição muito acirrada não fosse aquilo que a Diretora quisesse para sua vida, esta reconheceu que é muito difícil ficar exposta

a esse tipo de ambiente por tanto tempo e não absorver algo, mesmo que seja apenas para se defender. Ou seja, essa foi uma influência que a outra organização teve em sua forma de trabalhar. Nesse aspecto, a entrevistada 5 - Diretora de OP relatou que:

Vim de uma multinacional de mineração, com milhares de empregados, a maioria homens e broncos [...] conquistar espaço ali era muito difícil, tinha muito a cultura do “ganhar no grito, do soco na mesa” [...] aqui é diferente, até pelo grau de instrução das pessoas. [...] depois de chegar aqui eu vi como minha vida era uma guerra e como eu teria que aprender a me desarmar (Entrevistada 5 – Diretora de OP).

Outro fator que foi fundamental e que também não ocorreu na empresa anterior foi o aprofundamento dos laços de amizade e companheirismo que foram criados entre a Diretora de OP e os outros empregados. Esse contato mais próximo e humanizado reforçou o desejo de contribuir para que o ambiente de trabalho da empresa Alfa permanecesse mais agradável. Isso foi motivação adicional para que a Diretora de OP se empenhasse mais em ter paciência para escutar as pessoas e focasse num comportamento mais ponderado no tratamento interpessoal como forma de não magoar essas pessoas, que já faziam inclusive parte do seu ciclo de convivência fora do trabalho. Nesse sentido, a entrevistada 5 – Diretora de OP relatou:

Somos pouco mais de 30 pessoas [...] conhecemos a família do outro, saímos juntos, somos amigos, trabalhamos até tarde, [...] então, até na hora de falar de negócios tem que ter muito cuidado para sem querer não magoar, mesmo que sua intenção seja apenas ser objetivo (Entrevistada 5 – Diretora de OP).

Essa mudança gradativa na forma de conduzir as relações interpessoais foi o aspecto mais significativo destacado pela entrevistada em relação à sua vivência na empresa Alfa ter mudado sua maneira de trabalhar. Essa mudança foi profunda a tal ponto que a entrevistada admitiu que a paciência adquirida para estabelecer relações interpessoais tem afetado sua forma não apenas de trabalhar como de se relacionar com outras pessoas em sua vida pessoal, e, de modo geral, sua agressividade diminuiu. Isso fica bem claro na declaração da entrevistada 5 – Diretora de OP:

Eu aprendi isso [desenvolver a paciência] aqui e reflete na minha vida fora daqui, eu resolvia muita coisa brigando, hoje estou mais ponderada [...] consigo ter resultados melhores que antes. Isso não é sinal de fraqueza como me ensinaram na empresa x (Entrevistada 5 – Diretora de OP).

O entrevistado 1 – Presidente considerou a paciência como um dos maiores desafios de aprendizado que tem enfrentado nos últimos anos. Para ele, a paciência é uma característica que o ajudou consideravelmente a conseguir parceiros e a fazer da empresa Alfa um sonho possível de ser realizado. O Presidente declarou:

Paciência é muito importante, é uma coisa que fui forçado a aprender aqui [empresa Alfa] [...] como você acha que faz para convencer essa turma a vir trabalhar aqui? Dinheiro? Só ter projetos? Só prometer coisas? Isso tudo junto pode não resolver, eles já tinham muito dessas coisas nas empresas de onde vieram, além do *status* de trabalhar em grandes empresas. Você tem que ter a sensibilidade para perceber o que ele está precisando naquele momento, fazer a oferta certa, porque pode ser que você não tenha outra chance (Entrevistado 1 – Presidente).

Essas indagações feitas pelo Presidente foram referências à paciência como característica que possibilitou o desenvolvimento da persuasão, da possibilidade de apreender a motivação da outra parte envolvida, a capacidade de conviver com pontos de vista diferentes do seu, a tolerância. Tudo isso impacta significativamente a capacidade de negociação e a sensibilidade do indivíduo em agência. Esse conjunto de características foi crucial para atrair profissionais muito qualificados e bem-sucedidos no mercado para uma empresa jovem, sem tanto reconhecimento no cenário nacional, mas ousada em sua concepção de negócios.

O Presidente da empresa Alfa revelou ainda:

Você tem de deixar falar, ouvir com calma, intervir na hora certa, e isso tudo só acontece se você tiver paciência, se estiver habilitado a ouvir com calma; isso pode mudar o rumo das coisas. Muitas vezes um bom argumento não é o suficiente (Entrevistado 1 – Presidente).

Para esse entrevistado, essas características são essenciais também para parcerias institucionais, seja para captar recursos financeiros, seja para realizar tratados de parceria técnica, por exemplo.

O Diretor de RH colocou a paciência como a característica mais importante para um gestor. Na mesma linha de pensamento do Presidente da empresa Alfa, ele acredita que, a partir da paciência, o profissional consegue se tornar apto a desenvolver muitas outras habilidades, dentre estas a capacidade de levar em consideração as peculiaridades do indivíduo e suas motivações com tolerância, sensibilidade e civilidade. O Diretor de RH ponderou:

Minha função principal é equilibrar os interesses dos empregados com os da empresa, tenho contato direto com todos eles e tratamos de assuntos muito delicados, muito pessoais [...] então, se eu não tiver a paciência necessária, toda essa relação de confiança que demorou a ser edificada pode ir pelos ares (Entrevistado 6 – Diretor de RH).

Por sua vez, a paciência torna-se ponto de partida para aprimorar a tomada de decisão, a coesão da equipe, a aproximação com os empregados e a astúcia necessária para intervir numa negociação. O entrevistado 6 - Diretor de RH comentou que: “para contribuir com o desenvolvimento deles e também para extrair aquilo que cada um tem de melhor, tem que ter muita paciência, paciência para ouvir, para compreender o ponto que para ele é relevante e também para dialogar”.

Para o Diretor de RH isso é ainda mais relevante numa organização composta por apenas 32 empregados, caracterizados pelo alto nível de especialização e por carreiras bem-sucedidas em organizações reconhecidas no mercado. Esses foram recrutados para atuarem em áreas de conhecimento diferentes que requerem habilidade para trabalho em equipe, além de constantes avaliações – como avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento do profissional, formação das equipes para cada projeto - que, se não forem muito bem explicitadas e dialogadas, provocam conflitos e sentimento de injustiça entre os empregados. O Diretor de Recursos Humanos pondera que “exercer a paciência é fundamental para captar ao máximo o ponto de vista do outro, para ter o melhor ponto de partida possível na hora de definir e negociar. [...] ainda mais aqui que tem muitos jovens [...] são muito impetuosos”.

Outro líder eleito pelos empregados, o Engenheiro, atribui à empresa Alfa a paciência como uma característica fundamental para conseguir ser o empregado com maior participação em projetos da empresa. Para esse Engenheiro, a paciência e a maturidade são ferramentas importantes numa empresa com alta diversidade cultural e de formação intelectual. Conduzir uma equipe de trabalho com essas características requer muita habilidade para estimulá-los e manter as divergências dentro de um padrão que não comprometa o clima de trabalho. Nesse sentido, o entrevistado, líder na empresa Alfa, comentou:

Aqui quase todos são altamente especializados, mas com formação em diferentes campos do conhecimento [...] focam pontos diferentes, paradigmas diferentes, mas que são complementares entre si, isso exige uma maturidade e uma paciência danada, porque quando sentamos para trabalhar num projeto você tem que levar tudo isso em conta (Entrevistado 24 – Engenheiro).

Analisando-se os dados da pesquisa, foi verificado, em consonância com o argumento do Engenheiro, que os 32 empregados que trabalham na empresa Alfa somados detêm formação acadêmica em mais de 15 áreas diferentes, sendo a maioria complementar entre si. É o caso, por exemplo, da equipe de engenharia, que é composta por seis engenheiros: três são graduados em Engenharia elétrica, um em engenharia mecânica, um em engenharia civil e um em engenharia florestal.

Nesse quadro, o Entrevistado 24 - Engenheiro destacou que o tipo de hierarquia organizacional e os profissionais muito especializados em áreas que são multidisciplinares favorecem o surgimento de ideias inovadoras, arranjos produtivos e arranjos de negócios que extrapolam a forma tradicional de projetos com equipes mais homogêneas e mais hierarquizadas. Se, por um lado, isso gera muito conhecimento e a possibilidade dos profissionais se tornarem mais completos, por dialogarem entre si e compreenderem as contribuições dos companheiros, por outro lado, requer do líder do projeto a capacidade de capturar todas essas contribuições, oferecer espaço ao debate, provocar reflexões e conduzi-las para que não percam objetividade, até chegar a um consenso, sem que isso represente

impedir a participação dos membros da equipe. Essa capacidade o entrevistado 24 – Engenheiro denominou de paciência e atribuiu à organização Alfa essa oportunidade de aprendizado, conforme trecho destacado na entrevista:

Eu entrei aqui como um cara [empregado] da área técnica. Naquele tempo eu me fechava no projeto e trilhava o meu caminho de solidão [...] o crescimento da empresa Alfa me proporcionou trabalhar com gente de muitas áreas diferentes, aprender com eles, e para isso exercitei a paciência de não me fechar nas minhas próprias opiniões e paradigmas. [...] Se eu sair daqui hoje, saio como *manager* de projeto, inclusive tenho recebido muitas propostas para exercer essa função (Entrevistado 24 – Engenheiro).

Tal paciência para aprender com outros profissionais, tornar-se um profissional mais completo e, a partir desses fatores, ser cada vez mais escolhido como líder de projetos foi uma consequência da interpretação do Engenheiro em relação ao ambiente da empresa Alfa. Este refletiu que “o que adianta ter uma equipe multidisciplinar, se você não consegue entender todos os lados que ali estão? Tem que ter muita paciência para conciliar divergências teóricas, fazer o debate e escolher um caminho pelo consenso”.

A paciência foi uma das características marcantes apontada na maioria dos depoimentos daqueles que elegeram o Diretor Adm. Fin. como líder na empresa Alfa. Este apontou a paciência e a tolerância como um ponto que a empresa Alfa mudou em sua forma de trabalhar. Para ele, essa característica foi muito demandada desde que chegou à organização, principalmente com a missão de estruturar processos administrativos e financeiros (quase inexistentes naquela época), o que o colocou por diversas vezes em momentos muito conturbados, de oposição a suas ideias e que foram combatidas essencialmente com paciência, persistência e tolerância. O entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin. relatou:

Eu me achava paciente, mas tive que desenvolver ainda mais aqui [...] em empresas anteriores que eu trabalhei onde os processos eram mais claros, as normas internas e a estrutura mais evidente eram mais clara, mais objetiva [...] nessa empresa eu tive que ter mais paciência para implementar essa estrutura, tive que ter mais paciência para compartilhar alguns conceitos de gestão (Entrevistado 3 - Diretor Administrativo e Financeiro).

O Diretor Adm. Fin. ainda destacou que aprendeu que mudanças são processos naturais, porém devem ser implementados com calma. Para o entrevistado, a estrutura é determinante no sentido de deixar uma pessoa catalisar ou não o processo de mudanças. Essa pessoa pode ser inflexível se o agente se colocar demasiadamente apressado, e convém, antes de tudo, conhecer mais o ambiente onde essa mudança está sendo proposta, entender os valores daqueles que ali estão, para que todo o processo não corra risco devido à rejeição maciça das pessoas. O Diretor Adm. Fin. explicou que: “mudanças sempre incomodam, sempre são vistas de forma negativa [...] por isso é preciso ir com muita calma, negociar cada aspecto para que a rejeição não fique a tal ponto que não caiba mais naquele lugar”.

Interessante reparar que, ao se indagar aos líderes se sua vivência na empresa Alfa mudou algo em sua maneira de trabalhar, todos destacaram, dentre outros fatores, o desenvolvimento de uma atitude de mais paciência, tolerância e receptividade a percepções diferentes das suas. Isso quer dizer que, naquele local onde as regras e rotinas estão implicadas recursivamente, todos esses líderes, de alguma maneira, foram também influenciados pela estrutura além de tê-la influenciado, inclusive o Presidente. Cada líder analisado apoiou-se em uma motivação diferente para conseguir tornar-se mais paciente e, a partir disso, desenvolver uma série de outras características.

Isso quer dizer que, com a monitoração reflexiva da ação, os agentes foram capazes de ver nas regras e rotinas a necessidade de desenvolverem tal aspecto, a paciência, como forma de se adequarem àquele ambiente. Dessa forma, pode-se dizer que a estrutura também os influenciou a buscar determinado tipo de agência.

O fato de a estrutura ter influenciado os líderes não quer dizer que estes estejam sendo limitados. Ao escolherem buscar meios para se tornarem mais pacientes, ao se esforçarem para isso, os agentes consolidaram ainda mais essa característica na estrutura. No entanto,

nada impede que os agentes se organizem para buscar outras formas de se comportarem diante daquela estrutura.

Já os 27 liderados, ao refletirem sobre suas experiências na empresa Alfa, e em alguns casos em empresas anteriores, enumeraram uma série de questões que consideram relevantes diante da seguinte indagação: “sua vivência nessa empresa mudou algo em sua maneira de trabalhar?”.

Os liderados foram capazes de diagnosticar pontos positivos e negativos que a vivência na empresa Alfa mudou em sua maneira de trabalhar. No entanto, durante a análise das entrevistas, ficou evidente que a maioria dos entrevistados destacou mais aspectos que eles consideram positivos naquilo que se refere a como a empresa mudou sua maneira de trabalhar do que aspectos que eles consideram negativos. Já com outro grupo de entrevistados, a minoria, ocorreu o contrário, destacaram com mais intensidade aspectos negativos da empresa que os teriam influenciado no sentido de mudarem sua maneira de trabalhar, mostrando, dentre outras coisas, a limitação que a estrutura lhes impõe.

Mesmo com grupos de empregados com percepções claramente diferentes, não houve um relato sequer mencionando que a vivência nas organizações por onde passaram não mudaram sua maneira de trabalhar ou não interferiram em suas vidas. Isso quer dizer que todos reconheceram que a vivência nas organizações por onde trabalharam os influenciou, levando-os a encarar algumas questões de forma diferente e, conseqüentemente, realizar sua agência.

A maioria dos liderados (22 dos 27) avaliou que a empresa Alfa mudou a maneira como estavam acostumados a trabalhar, e, na maior parte das vezes, foram destacados aspectos positivos em relação a essa mudança.

Em direção semelhante a uma questão amplamente avaliada como positiva para os líderes, o entrevistado 2 - Assessor da Presidência e o entrevistado 8 - Diretor de Tecnologia

da Informação destacaram a paciência e a tolerância como características adquiridas a partir da vivência na empresa Alfa. O Entrevistado 2 - Assessor da Presidência ponderou que muitas vezes é no trabalho que as pessoas evoluem em alguns aspectos em que elas não têm motivação para evoluir fora do ambiente profissional. São características que os agentes ignoram em suas vidas pessoais, mas que, em alguns momentos, vem à tona no âmbito profissional, e, quando isso ocorre, geralmente o agente é compelido a se confrontar com essas características como forma de seguir adiante em sua atividade. Nesse sentido, o Entrevistado 2 - Assessor da Presidência comentou:

Eu sempre fui impaciente [...] sabe aqueles defeitos que você tem e nunca encarou de frente? Nunca gasta o devido tempo para aprender? [...] Não tive como correr disso aqui, tive que aprender a ser mais paciente e tolerante, começamos isso aqui do zero, não é fácil, tem que ser humilde, senão as coisas não acontecem [...] Hoje eu vejo o quanto isso me fez bem, sou uma pessoa melhor (Entrevistado 2 – Assessor da Presidência).

Dez entrevistados citaram aspectos relacionados ao conhecimento técnico que adquiriram na empresa Alfa. O entrevistado 26 – Analista de Projetos tem a percepção de que a empresa Alfa mudou profundamente sua maneira de trabalhar, foi a primeira organização pela qual passou que, de fato, conseguiu realizar projetos em equipes multidisciplinares trabalhando em alto rendimento. Suas experiências pretéritas sempre foram desgastantes e cansativas e o conceito de equipes multidisciplinares estava em franca decadência para o entrevistado, pois o que ele observava era que o consenso sempre era alcançado com conflito e nem sempre com argumentos convincentes. A esse respeito, o Analista de Projetos comentou:

A empresa Alfa foi o único lugar em que eu vi equipe multidisciplinar dar certo [...] aqui as etapas são definidas, tem a hora de sugerir propostas, hora para escolher e hora para discutir, são etapas bem definidas e transcorrem com tranquilidade total, com argumentos (Entrevistado 26 – Analista de Projetos).

Em perspectiva semelhante, a entrevistada 27 – Analista de Projetos enalteceu a empresa Alfa por conseguir realizar, com competência, equipes de trabalho multidisciplinares.

A entrevistada explicou que isso não consiste em tarefa fácil e mencionou, dentre outras coisas, que existe uma cartilha, com *status* de norma interna, que indica as etapas gerais dos projetos, as atitudes esperadas dos membros do projeto, a forma de avaliação dos participantes, etc.

Esses projetos multidisciplinares têm mudado, de forma consistente, a maneira de a entrevistada trabalhar. Para a entrevistada 27 - Analista de Projetos, a empresa Alfa possibilitou-lhe sair de uma perspectiva de trabalho isolada para uma integrada, na qual ela está frequentemente em contato com outros profissionais qualificados que agregam conhecimentos em suas atividades, que lhe conferem uma visão mais global do projeto, menos segmentada. De acordo com a Analista de Projetos:

Aqui eu tive a oportunidade de sair do meu mundinho da física e conhecer o mundo “real”, com as várias áreas que compõem o projeto [...] eu aprendo demais, são vários especialistas trabalhando numa coisa só, estou ganhando uma visão mais global (Entrevistada 27 - Analista de Projetos).

A entrevistada 19 – Analista de Recursos Humanos relatou que já havia trabalhado em outras empresas, mas a experiência e o conhecimento que tem adquirido na área de Recursos Humanos da empresa Alfa têm mudado sua forma de atuar profissionalmente. Isso tem abrangência não só nos processos estabelecidos de RH e na filosofia que os embasa como na tentativa de aprender observando o comportamento do líder, o Diretor de RH. Isso pode ser corroborado em alguns trechos da entrevista:

A maneira como a empresa Alfa trata a área de Recursos Humanos é incrível, a começar pela confiança que eles têm no Diretor, ele aborda a área com uma profundidade sem igual; aprendo demais com ele, evolui mil anos, não só com os processos que temos na área, mas vendo o Diretor [...] só de ver aprendo muita coisa, a sensatez que ele tem, o senso de justiça, o cuidado na fala [...] pra mim era fantasia aquela história de RH estratégico, aqui eu sei que não é [...] não é qualquer empresa que dá conta de aceitar as coisas que ele faz, mérito para a empresa Alfa (Entrevistada 19 – Analista de Recursos Humanos).

Para a entrevistada 14 – Economista, a empresa Alfa tem impactado significativamente sua maneira de trabalhar. Ela relatou que a empresa passou recentemente por uma

reestruturação dos processos administrativos e financeiros por meio da contratação de um diretor vindo de uma grande multinacional, o entrevistado 3, caso amplamente discutido nesta seção. Na percepção da entrevistada, a nova forma como os processos foram dimensionados passou a direcionar a ação dos agentes rumo a um método mais claro e definido, que favoreceu a transformação de dados em informações e, conseqüentemente, melhores decisões gerenciais. Nesse sentido, a Economista comentou:

A reestruturação dos processos administrativos e financeiros ajudou muito a Empresa Alfa. Eu sempre fui a favor de melhorias nos processos, e com eles vejo que a minha forma de trabalhar tem mudado bastante, tenho conseguido sair mais da rotina administrativa para um papel mais estratégico (Entrevistada 14 – Economista).

Tanto para a entrevistada 14 - Economista quanto para a entrevistada 17 – Analista Administrativa, a reestruturação dos processos administrativos e financeiros ampliou as possibilidades de atuação da empresa Alfa, por deixá-la mais organizada, menos exposta a riscos e tomada de decisões precipitadas por falta de embasamento sustentado em informações gerenciais. Ambas as entrevistadas ressaltaram que atualmente os agentes têm mais parâmetros disponíveis para compreenderem suas possíveis ações e seus respectivos desdobramentos. Em acordo com esses argumentos, a entrevistada 17 – Analista Administrativa revelou:

Achei ótima a reestruturação dos processos, agora vamos para uma reunião sabendo de muita coisa que antes não sabíamos, e a partir dessa análise optamos por um ou outro caminho [...] ao contrário de alguns, acho que não nos engessou em nada (Entrevistada 17 – Analista Administrativa).

Em sentido complementar, a entrevistada 14 – Economista ponderou que: “outro dia aceitamos um projeto com tecnologia de última geração que vai ter lucro zero, escolhemos só para ganhar *expertise* e firmar algumas parcerias estratégicas”.

Na percepção da entrevistada 14 – Economista, a implementação de novas rotinas administrativas e o desenho de novos processos é o retrato da maturidade e do estágio de desenvolvimento que a empresa Alfa e as pessoas que nela trabalham estão. Para ela, os

empregados que optaram por resistir à reformulação dos processos o fizeram por se sentirem ameaçados e por perderem a liberdade que acreditavam ter, por considerarem que estariam mais controlados, vigiados. No entanto, para a entrevistada 14 – Economista, esses empregados não levaram em conta que: “nós sempre tivemos processos, mesmo que péssimos, sempre tivemos [...] as pessoas sempre buscam um padrão, uma forma repetitiva de fazer suas tarefas, um jeito que reduza os problemas potenciais, que cubra os pontos que têm que cobrir”.

Menciona-se, a seguir, a percepção de dois dos cinco entrevistados que destacaram com mais intensidade aspectos negativos da empresa que, de certa forma, os teriam influenciado ao mudar sua maneira de trabalhar. Trata-se do caso do entrevistado 9 – Gerente de Controladoria e do entrevistado 16 – Analista Administrativo, que viram na reestruturação dos processos administrativos e financeiros o engessamento dos processos e uma visão mais simplificada da gestão. O entrevistado 16 – Analista Administrativo declarou que “agora as coisas só podem ser feitas de uma forma, a gente deixa de ter a liberdade, autonomia [...] meu trabalho piorou, é relatório em cima de relatório, gestão não se limita a relatório”. Já o entrevistado 9 – Gerente de Controladoria comentou:

as coisas sempre funcionaram bem aqui [...] mas agora a moda é ir no mercado e contratar um guru, as pessoas sempre querem alguém para falar que tudo tem que mudar [...] ao invés de gerar resultado, estou aqui aprendendo a mexer em sistema novo, que é muito ruim por sinal (Entrevistado 16 – Analista Administrativo).

É importante destacar essa situação de oposição entre as percepções dos empregados, pois a capacidade da estrutura de limitar e também de facilitar a agência humana (dualidade da estrutura) pode ser encontrada simultaneamente numa organização. Isso pôde ser visto a partir dos relatos acima.

No primeiro caso, tanto a entrevistada 14 - Economista quanto a entrevistada 17 – Analista Administrativa entenderam a reestruturação dos processos administrativos e financeiros como característica facilitadora da estrutura na medida em que possibilitou à

empresa Alfa ampliar sua atuação no mercado. Para elas, a reestruturação não tratou de engessar e tirar a autonomia dos indivíduos, limitando sua agência, pelo contrário, ofereceu novas oportunidades para os agentes se expressarem com mais dados e informações disponíveis, minimizando risco e favorecendo decisões mais substanciadas. Para elas, a questão da estrutura é muito clara e natural, pois, mesmo que os processos anteriores não fossem os mais adequados, eles existiam e em grande medida foram criados por empregados que ali estavam; dessa forma, já guiavam a ação humana.

Em perspectiva oposta, tanto o entrevistado 16 - Analista Administrativo quanto o entrevistado 9 - Gerente de Controladoria atribuíram à reestruturação dos processos administrativos e financeiros uma perda de liberdade e autonomia para trabalhar. Na percepção desses entrevistados, a empresa Alfa criou mecanismos restritivos que dificultam suas agências no dia a dia.

Nesse sentido, esta pesquisa verificou que mudanças na estrutura são entendidas de forma diferente pelos agentes. A reestruturação dos processos administrativos e financeiros, por exemplo, foi percebida pela maioria dos agentes como facilitadora das ações dos empregados. No entanto, essa mesma mudança impactou outros agentes de forma diferente. Estes entenderam a mudança como o surgimento de aspectos que limitaram sua ação e sua liberdade de agir na organização.

Por fim, o entrevistado 4 - Diretor Comercial e de Marketing salientou que nos últimos anos a empresa Alfa o tem influenciado a mudar sua maneira de trabalhar. A principal queixa do entrevistado refere-se às constantes mudanças que ocorrem na organização, o que considera perda de tempo. Com o crescimento acelerado da empresa Alfa nos últimos anos, num mercado caracterizado pela extrema regulamentação e em algumas áreas monopolizadas pelo governo, a cada ano que a empresa Alfa apresenta resultado financeiro maior, linhas de negócios que ela inaugura e empreendimentos cada vez mais vultosos, esta tem de lidar com

novas legislações, que impõem novas regras. Assim, a empresa Alfa tem de se manter sempre atualizada, e isso demanda muito esforço para acompanhar a complexa e ambígua legislação brasileira. Empreendimentos cada vez mais vultosos requerem estratégias cada vez mais complexas, como operações financeiras mais elaboradas, criação de consórcios, *joint ventures* e outros arranjos capazes de alavancar o empreendimento. Nesse sentido, o entrevistado 4 – Diretor Comercial e de Marketing declarou:

Antes tínhamos uma linha bem definida de ação, agora estamos querendo abraçar o mundo [...] projeto para todo lado, estamos cada vez mais amarrados nas leis [...] sempre fomos bons em uma coisa, para que abraçar o mundo? Tem que ter foco, perdemos um tempo precioso tentando mudar aquilo que sempre deu certo (Entrevistado 4 – Diretor Comercial e de Marketing).

As entrevistas realizadas com os líderes e os liderados da empresa Alfa proporcionou compreender a percepção dos agentes sobre a capacidade de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, de conseguir influenciar a forma como a organização alcança seus resultados. Foi possível compreender também a influência que a organização exerceu na forma com que líderes e liderados trabalham. A partir desses relatos, foi evidenciada a relação contínua entre agentes (líderes e liderados) e a estrutura conforme preconiza a teoria da estruturação proposta por Giddens. Foi possível compreender que assumir o agente em relação com a estrutura implica verificar na empiria a dualidade da estrutura, a recursividade, as consequências não premeditadas da ação e as rotinas e regras como elementos inter-relacionados e cruciais para a construção e reconstrução das relações sociais.

Não faria sentido esta tese prosseguir com o aporte teórico proposto por Giddens para identificar e analisar as consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional, se os próprios líderes e liderados não tivessem a percepção de que agente e estrutura são categorias relacionadas, pois essa é a base de toda a teoria da estruturação.

4.2 O discurso da liderança na empresa Alfa e suas consequências premeditadas e não premeditadas

Para apreender o discurso da liderança na empresa Alfa, suas consequências premeditadas e não premeditadas, esta tese utilizou entrevistas semiestruturadas e dados secundários (materiais de treinamento que foram utilizados por empregados da empresa Alfa). Foram verificadas as percepções do que os agentes acreditam ser liderança, o que eles já ouviram e vivenciaram sobre esse tema na organização em que trabalham atualmente e também em outras, bem como em cursos, eventos, revistas e outras formas que conjuntamente estabeleceram o significado desse discurso em sua vida cotidiana.

A utilização da entrevista semiestruturada permitiu não só apreender esses significados como também aprofundar a análise em busca do entendimento de quais fatores levam um empregado a liderar outros na empresa Alfa. A partir disso, foi identificado o discurso predominante de liderança na empresa Alfa, que, em vários aspectos, foi ao encontro da literatura do *mainstream* em torno da deificação do líder e, em vários outros aspectos, trouxe à tona elementos que não são discutidos no *mainstream* e, portanto, não premeditados, embora sejam tão relevantes para a análise do fenômeno da liderança quanto os premeditados.

Por se tratar de fenômeno polissêmico, a cujas dezenas de características muitas vezes os indivíduos recorrem livremente como forma de classificar um indivíduo como líder, esta tese optou por captar as percepções dos entrevistados desde o imaginário de liderança dos empregados da empresa Alfa, até chegar, gradativamente, a aspectos mais concretos, mais próximos do cotidiano do empregado.

Isso exigiu precauções na elaboração da forma pela qual as entrevistas seriam conduzidas, de forma que o sujeito da pesquisa não fosse influenciado por uma sequência de perguntas que direcionasse sua reflexão e, conseqüentemente, suas impressões acerca do tema. Tais precauções justificam-se na medida em que muitos entrevistados declararam que,

apesar de terem contato frequentemente com a temática da liderança no mundo corporativo e na literatura voltada ao *business*, pouco pararam para refletir sobre o fenômeno da liderança na organização, o que os torna mais susceptíveis a esses tipos de influência.

Dessa forma, optou-se por abordar a temática liderança numa sequência que fosse natural ao entrevistado. Para percorrer esse caminho, foram realizadas perguntas amplas, para, num segundo momento, aprofundar nas *nuances* que envolvem o fenômeno da liderança. Outro recurso utilizado foi verificar a experiência prévia dos entrevistados na empresa atual e nas anteriores e se já participaram de treinamentos, eventos, palestras (e também o material didático utilizado nestes) e qual o contato destes com a literatura de liderança no cotidiano.

As primeiras perguntas com que os entrevistados se depararam versaram sobre quais elementos seriam capazes de tornar um indivíduo líder, quais fatores levariam uma pessoa a ser considerada líder para outras, o que distingue líderes de liderados, dentre outras indagações. Em sentido complementar foi investigada também a frequência com que os entrevistados ouvem falar de liderança e de que forma a tal temática se fez presente em seu cotidiano. Por fim, foi verificado se os entrevistados já participaram de algum tipo de treinamento com foco em liderança e se ainda tinham os materiais didáticos utilizados.

Esse primeiro momento teve como objetivo captar uma impressão genuína do que os empregados da empresa Alfa consideraram líder e liderança. Quais fatores eles destacaram como fundamentais para que alguns agentes possam ser considerados líderes. Pretendeu-se com isso captar o discurso da liderança na empresa Alfa e, a partir disso, averiguar dois aspectos relevantes a esta tese: o primeiro, se o discurso estaria em sentido semelhante ao do *mainstream* norte-americano, representado principalmente pela Teoria da Liderança Transformacional, a mais utilizada atualmente na literatura. Já o segundo aspecto referiu-se a averiguar se o discurso de liderança na empresa Alfa traria elementos que, na percepção dos entrevistados, interferem no fenômeno da liderança e que não são utilizados nos estudos do

mainstream. Ou seja, se haveria elementos relevantes ao fenômeno da liderança que o *mainstream* não trata e que geram consequências que não podem ser previstas justamente porque os modelos utilizados nesses estudos não estão preocupados em captar tais elementos que existem e são capazes de afetar o fenômeno da liderança.

Num segundo momento denominado segunda etapa das entrevistas, as perguntas deixaram de focar o imaginário de liderança e passaram a requerer que os entrevistados personificassem líderes. O objetivo dessa transição foi gradativamente apreender os elementos presentes no imaginário de liderança, mas também avançar rumo a análises de exemplos reais de liderança na sociedade. Para tal, recorreu-se a indagações semelhantes a: “Em termos de liderança no mundo, você destacaria algum indivíduo que é reconhecidamente um líder?”; “Quais características tornam esse indivíduo líder?”; “O que ele(a) não pode deixar de ter?”.

A maioria dos entrevistados recorreu a esportistas, empresários de sucesso, estadistas, revolucionários da esquerda, homens que marcaram o cenário religioso, entre outros, como forma de exemplificar indivíduos que são reconhecidos como líderes mundo afora.

Essa etapa da entrevista marcou a transição entre o líder que está no imaginário do entrevistado para exemplos reais de líderes na sociedade. Enquanto vários empregados da empresa Alfa foram capazes de citar exemplos de indivíduos considerados líderes para a sociedade (e até para ele mesmo) e justificarem os motivos que os levaram a essa escolha, outros entrevistados apenas mencionaram indivíduos reconhecidamente líderes na sociedade sem conseguirem justificar os motivos dessa escolha. Isso significou que muitas pessoas depositaram parte significativa do fenômeno da liderança em fatores relacionados ao imaginário, de compreender um indivíduo como líder, mas não ter elementos discursivos para argumentar o que os torna líder.

Por fim, a denominada terceira etapa das entrevistas recorreu ao fenômeno da liderança no ambiente de trabalho da empresa Alfa. Distante do imaginário de liderança, de líderes

ideais e de indivíduos em evidência no cenário mundial, os entrevistados foram indagados sobre a questão da liderança na empresa Alfa a partir de perguntas semelhantes a: “Nessa empresa há alguém que você reconheça como algo próximo de ser um líder para você?”; “Por quê?”; “Em relação a seus colegas de empresa, você consegue destacar alguém que tem papel de líder para outros?”; “Como é essa relação?”

Essa etapa da entrevista foi fundamental para este estudo por permitir duas linhas de investigação: primeira, compreender o caminho utilizado pelo entrevistado desde a formulação do imaginário do que vem a ser um líder até aquele que o entrevistado considera seu líder no dia a dia, o líder “real”, empregado da empresa Alfa. Esse caminho possibilitou averiguar se haveria convergências ou divergências entre o líder do imaginário e o líder real. Permitiu, além disso, verificar se todas as características de um e de outro estariam em harmonia, se todo esse processo estaria sob a perspectiva do *mainstream*, do discurso premeditado da liderança.

Segundo, permitiu atentar para os elementos que levaram os empregados na empresa Alfa a eleger seus próprios líderes e quais seriam os principais elementos capazes de elevar alguns indivíduos à posição de liderança. Uma das características que torna essa tese peculiar é a pretensão de resgatar empiricamente as características decisivas para os agentes em relação à temática liderança. Mais do que isso, resgatar e confrontar essas percepções com a literatura do *mainstream* como forma de compreender como essas percepções impactam o fenômeno da liderança nas organizações.

A Figura 9 mostra o caminho utilizado por esta tese para examinar as consequências premeditadas e não premeditadas do discurso da liderança em busca da compreensão do complexo fenômeno da liderança.

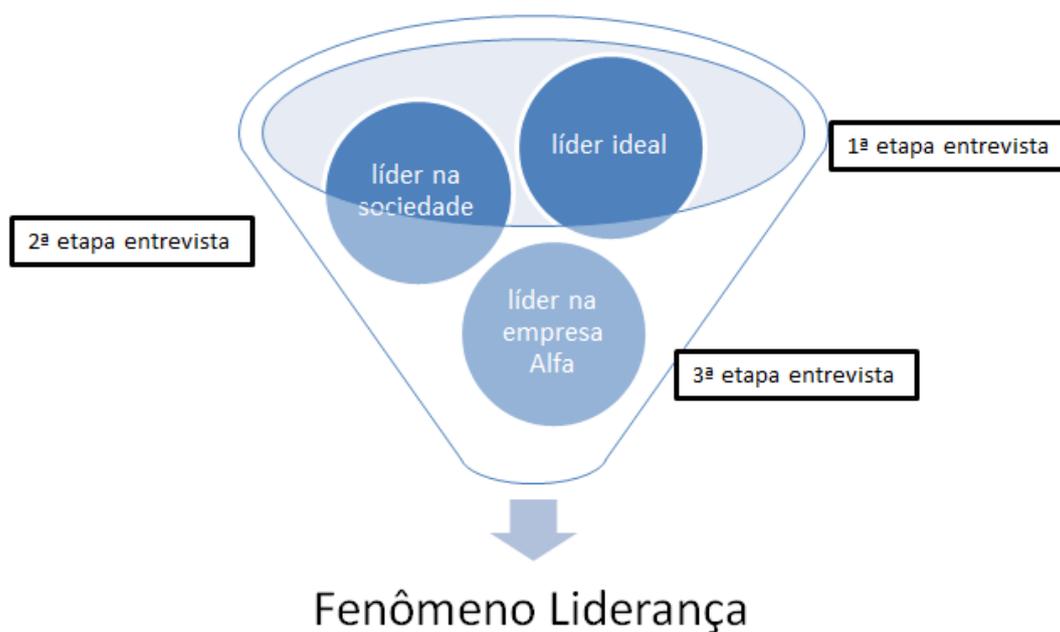


Figura 9. Etapas utilizadas na entrevista para examinar as consequências premeditadas e não premeditadas do discurso da liderança

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Essa estratégia possibilitou investigar elementos que sustentaram o discurso da liderança na empresa Alfa bem como elementos que estão presentes na empiria que estão e que não estão sendo levados em consideração pelas teorias de liderança do *mainstream* (consequências não premeditadas desse discurso da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura). Espera-se que essas percepções suscitem interesse da comunidade acadêmica em agregar elementos relevantes ao complexo fenômeno da liderança nas organizações, que tem sido tratado de forma simplificada e banalizada, circunscrito a atributos individuais – sejam comportamentais ou inatos, como forma de recorrer à operacionalização da formação ou seleção de líderes.

Dar conta de uma análise desse tipo demanda uma abertura teórica capaz de não prender o pesquisador em quadros teóricos previamente elaborados. Nesse sentido, como forma de compreender o fenômeno da liderança sem o “olhar” reducionista de uma ou outra abordagem, esta tese, desde o referencial teórico, tem primado pela exposição das principais teorias de liderança com foco nas organizações que compõem o *mainstream* norte-americano

a partir do século XX. Cabe ressaltar que a análise mais profunda da abordagem da teoria da liderança transformacional no referencial teórico ocorreu apenas por se tratar da abordagem que tem tido maior influência nos trabalhos acadêmicos nas últimas duas décadas em relação às demais.

Outro fator importante que auxilia fugir da armadilha do reducionismo e ampliar as possibilidades de apreender o discurso da liderança na empresa Alfa (tanto os elementos premeditados como os não premeditados) foi considerá-la como fenômeno relacional. Assim, neste estudo, o líder só foi considerado como tal, caso outros agentes manifestamente se declarassem influenciados por este agente, reconhecessem neste a liderança. Isso contraria muitas das teorias de liderança e substantiva parte dos trabalhos acadêmicos, pois, a partir disso, o líder não é aquilo que uma ou outra teoria vislumbrou em suas pesquisas, muito menos é um indivíduo que atenderia a uns ou outros requisitos, pelo contrário, o líder seria aquele indivíduo que tem a legitimação de seus liderados estando dentro ou fora dos referenciais de qualquer teoria.

Isso quer dizer que um agente pode ter todas as características e habilidades descritas em uma teoria de liderança e, ainda assim, neste estudo, ele poderia não ser considerado líder. Tal ocorrência seria natural a esta tese, pois a perspectiva da liderança não se encontra nos pressupostos teóricos das teorias e sim no fato de este ter a legitimação de outros agentes, de este ser elevado pelos demais como alguém capaz de influenciá-los. Essa é a verdadeira natureza da liderança para esta tese. Portanto, o fenômeno da liderança é tratado como relacional, não há predominância dos líderes sobre os liderados e vice-versa, estes estão se relacionando o tempo todo recursivamente.

Nesse sentido, foram entrevistados todos os 32 empregados da empresa Alfa como forma legítima de encontrar os agentes que foram reconhecidos como líderes na empresa Alfa e os fatores que levaram estes a serem “eleitos” em detrimento de outros.

A empresa Alfa conta com quatro cargos considerados estratégicos, representados por ordem hierárquica em: Presidente, Assessor da presidência; Diretorias (Administrativa e Financeira, Operações e Projetos; Recursos Humanos; Comercial e de Marketing, Engenharia; Projeto de Tecnologia da Informação) e Gerências (Financeira e; Controladoria). Esses cargos são ocupados por dez empregados, os outros 22 empregados estão distribuídos em quatro cargos, representados por ordem hierárquica em: analistas e engenheiros, *trainee* e estagiário.

Como mencionado na seção anterior, foram cinco os agentes considerados líderes na empresa Alfa: 1) o Presidente; 2) o Diretor Administrativo e Financeiro; 3) a Diretora de Operações e Projetos; 4) o Diretor de Recursos Humanos; e 5) o Analista de Engenharia mecânica.

Conforme mencionado na seção anterior, se, por um lado, isso mostra que quatro dos cinco líderes ocupam cargos hierárquicos estratégicos na empresa Alfa, por outro lado, seis agentes que ocupam cargos hierárquicos também estratégicos na empresa Alfa não foram mencionados como líderes. Isso quer dizer que, apesar de 80% dos líderes “eleitos” pela organização terem cargos elevados na hierarquia, estes são apenas 40% dos empregados que ocupam os cargos mais elevados na hierarquia organizacional. Além disso, entre os líderes foi apontado um engenheiro (cargo análogo ao de analista) que não ocupa função estratégica na empresa e foi legitimado pelos outros agentes como líder.

É importante destacar que a utilização do fenômeno da liderança como relacional e legitimado pelo liderado sem estar ancorada numa única perspectiva teórica desde já ofereceu uma contribuição teórica. Pois, apesar de estudos, como o de Zalesnik et al. (1986), por exemplo, que já ofereceram distinção entre a atuação do gestor (ou chefe) e do líder, ainda são muitos os trabalhos acadêmicos que, de forma indiscriminada, utilizam cargo hierárquico como sinônimo de liderança, o que também resulta em empobrecimento e reducionismo do fenômeno da liderança, conforme discutido no referencial teórico. Nesse sentido, a empresa

Alfa não mostrou qualquer relação direta desse aspecto amplamente difundido na literatura, que muitas vezes atribui o termo “líder” a todos aqueles que ocupam cargos estratégicos nas organizações.

Como será exposto no decorrer desta seção, o cargo hierárquico teve influência direta na percepção dos agentes sobre aqueles considerados líderes e liderados. Todavia, tratar o cargo hierárquico como fonte única de liderança não reflete a realidade, pelo menos na empresa Alfa, uma vez que 60% dos empregados que ocupam cargo estratégico não foram considerados líderes e um empregado que não ocupa cargo estratégico foi.

A partir daqui, o foco desta tese recaiu na identificação e análise da percepção dos empregados da empresa Alfa a partir das três etapas descritas na Figura 9: a primeira que considerou o imaginário de líder, a segunda que considerou exemplos de lideranças na sociedade e a terceira que tratou do líder no contexto da empresa Alfa, no qual os empregados “elegeram” seus próprios líderes na organização.

As entrevistas semiestruturadas que versaram sobre essa parte da pesquisa foram iniciadas 32 dias após a primeira rodada de entrevistas, que resultou na análise das possíveis influências entre agentes e estrutura – seção anterior a esta. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 45 minutos cada.

4.2.1 Construindo o discurso da liderança na empresa Alfa

Com o intuito de apreender o discurso da liderança na empresa Alfa, as primeiras perguntas que os entrevistados se depararam versaram sobre o conceito de liderança e os elementos que tornam um indivíduo líder, os fatores que levam uma pessoa a ser considerada líder para outras, o que distingue líderes de liderados, dentre outras.

O objetivo dessas indagações amplas foi verificar as primeiras reações dos entrevistados a respeito da temática, sem direcioná-los e induzi-los a fazer conexões imediatas com a empiria. Assim, o empregado poderia relatar, de forma mais livre e espontânea, suas percepções sobre o termo, evidenciando o imaginário de liderança, o discurso que rege sua percepção.

Em sentido complementar, também com o objetivo de apreender o discurso da liderança na empresa Alfa, foi investigada a percepção dos entrevistados em relação ao contato destes com a temática liderança, assim como a frequência que eles ouviam falar nesse assunto e se já participaram de algum tipo de treinamento com foco em liderança.

Dentre os 32 empregados da empresa Alfa, 17 já participaram de treinamento com foco em liderança, 53% dos empregados. Destes, 14 participaram de treinamento demandado pela empresa Alfa, que buscou no mercado empresa especializada em treinamento para líderes e futuras lideranças. A duração desse treinamento foi de oito horas e ocorreu na própria empresa Alfa no ano de 2012. O setor de Recursos Humanos disponibilizou as apostilas utilizadas como material didático nesse treinamento.

O treinamento foi estruturado sob dois pilares: o primeiro, com duração de 2 horas, 25% do treinamento, foi o entendimento da função do líder, abordando assuntos como: foco nos resultados, fundamentos do pensamento estratégico e administração do tempo. O segundo pilar, com duração de seis horas, 75% do treinamento, foi intitulado de “desenvolvimento de habilidades para liderar pessoas e equipes”. Esse módulo contemplou vários pontos de estudo como: “técnicas para aprimorar competências de comunicação”, “estratégias de negociação”, “centralizar x delegar”, “comportamento ético”, “técnicas de *feedback*”, “como lidar com erros na equipe”, “como agir em situações de conflito”, “competição/cooperação”, “avaliar e ser avaliado”.

De modo geral, os empregados entrevistados que participaram desse treinamento tiveram percepção ceticista, referente à capacidade de um indivíduo conseguir praticar o conteúdo do treinamento integralmente, foi compartilhada por outros 11 empregados. Os depoimentos mais representativos foram do entrevistado 24 – Engenheiro e do entrevistado 8 – Diretor de Projeto de TI, respectivamente.

No início foi bom [...] mas daí você vai somando as peças e vira um blabláblá [...] nem Deus consegue ser tudo aquilo que o palestrante tentou passar. Maluquice”. (Entrevistado 24 – Engenheiro)

[...] mesmo com todos esses resultados de artigos científicos que eles mostram pra gente, ainda acredito que é impossível chegar no quadro que eles pintam, mas acho válido, temos que apegar naqueles pontos que conseguimos aprimorar e focar neles, já é um avanço [...] eu compro revistas que tratam do tema, está impregnado, para você ser líder tem que ser um herói, isso não foi problema só do treinamento”. (Entrevistado 8 – Diretor de Projeto de TI).

Dentre estes 14 empregados que participaram do treinamento com foco em liderança promovido pela empresa Alfa, dois já participaram de outros treinamentos com foco em liderança em empresas em que trabalharam anteriormente. Outros três empregados já participaram de treinamentos focados em liderança em outras empresas que atuaram anteriormente e não participaram do treinamento promovido pela empresa Alfa. Essa relação foi demonstrada pela Figura 10, que apresenta quantos empregados fizeram treinamento focado em liderança apenas na empresa Alfa, quantos empregados fizeram na empresa Alfa e em outra anterior e quantos fizeram treinamento focado em liderança apenas em outras empresas que não a Alfa.

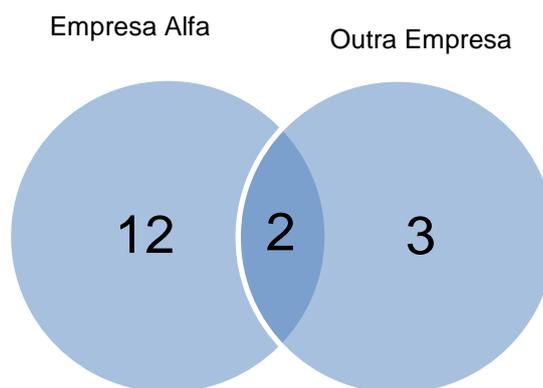


Figura 10. Quantidade de empregados que já realizaram treinamento com foco em liderança na empresa Alfa e/ou em outra empresa

Fonte: elaborado pelo autor desta tese.

Dois empregados haviam guardado a apostila utilizada como material didático e disponibilizaram-na para a pesquisa. Há muita semelhança entre o material didático utilizado no treinamento ocorrido na empresa Alfa e os outros dois disponibilizados pelos entrevistados que tiveram treinamento realizado ainda quando atuavam em outras empresas. O conteúdo desses materiais não pertenceu a uma linha teórica definida, transitaram por diversas abordagens das teorias da liderança do *mainstream* e foram elaboradas como ferramentas do tipo “passo-a-passo” para o desenvolvimento de determinadas técnicas/habilidades.

A maior parte do conteúdo, cerca de 80%, focou aspectos comportamentais voltados para a atuação do líder com forte inclinação para a teoria da Liderança Transformacional, teoria da Liderança Transacional e Teoria Comportamental, como, por exemplo, o desenvolvimento de habilidades de comunicação/eloquência, negociação, como se expressar em reuniões estratégicas, como conduzir uma reunião sendo líder, como agir em situações de conflito, como motivar a equipe, técnicas para avaliar desempenho, como lidar com avaliações, como dar *feedbacks*, como estabelecer prêmios para a equipe etc. Um desses materiais tem parte considerável do conteúdo voltado para a temática: “a transformação do mercado e a nova administração de comportamentos”, enquanto outro material didático abordou: “como os verdadeiros líderes agem e tomam decisões”, o que evidencia o forte enfoque comportamental desses treinamentos.

A outra parte do conteúdo, cerca de 20%, levou em consideração outros aspectos que envolvem a liderança. Alguns títulos de tópicos de estudo foram: “o ambiente de negócios corporativo e o líder”, “fundamentos do pensamento estratégico”, “analisando o ambiente interno e os procedimentos de trabalho”, “o líder e a equipe”, “esforço x resultado: o que se faz, o que se reconhece” etc.

O entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin. foi um dos dois entrevistados que participou tanto do treinamento promovido pela empresa Alfa quanto de treinamento promovido pela empresa em que trabalhou anteriormente. Para o entrevistado 3, os treinamentos focados em liderança foram importantes para aumentar a reflexão do gestor em relação à sua atuação e para atenta-lo para situações mais estratégicas. No entanto, para esse entrevistado, esses treinamentos focam excessivamente o comportamento dos indivíduos deixando de lado questões relevantes. Para ele, o modelo trazido por esses treinamentos não condizem “totalmente com a realidade”.

O relato do entrevistado 3 foi contundente e representou vários outros empregados:

Não consigo acreditar que tudo se resume ao comportamento do líder, acho que eles centram tudo nisso em treinamentos por ser algo mais fácil de mensurar e cobrar [do líder] no futuro, simplifica não é verdade? Fica algo fácil de vender [...] tem muita coisa que reflete em liderança que não está no comportamento do líder, mesmo por que é impossível atingir tantas habilidades [...] conheço muitos líderes que não tem nem metade das características que aparecem nestes treinamentos e são grandes líderes. (Entrevistado 3 – Diretor Adm. Fin.)

O relato do entrevistado 16 – Analista Administrativo, que foi um dos três empregados que participou apenas de treinamento na empresa anterior à Alfa, foi ao encontro da declaração do entrevistado 3, e representou também a percepção de outro colega de trabalho, que também participou apenas de treinamento na empresa anterior à Alfa:

Existem dois tipos de liderança, aquela que a gente vê no dia a dia e acredita, humana e possível, e a liderança que os teóricos querem ensinar [...] pelo tanto de coisas que eles enumeram, acho que nunca teria conhecido um líder na minha vida. (Entrevistado 16 – Analista Administrativo)

Foi interessante iniciar as entrevistas averiguando a percepção prévia dos entrevistados sobre a temática liderança. Já no início das entrevistas foi verificado que a percepção dos entrevistados foi de encontro ao movimento ocorrido por parte da literatura nacional sobre estudos de liderança que traz à tona a forte inclinação comportamentalista que tem trazido novamente a perspectiva do grande homem e da deificação do líder. Afinal, 15 dos 17 empregados que participaram de treinamento com foco em liderança tiveram percepções semelhantes em relação à capacidade de um ser humano reunir tantas habilidades.

Ainda mais intrigante é essa percepção cética vir de empregados que participaram de treinamento focado em liderança na empresa Alfa, de empregados que participaram de mais de um treinamento focado em liderança, tanto na empresa Alfa como em outras empresas que atuaram, e também de empregados que participaram de treinamento focado em liderança apenas em outras empresas. Ao todo, esses empregados avaliaram quatro empresas diferentes que ofereceram esses cursos de treinamento focados em liderança e todos foram capazes de estabelecer semelhanças entre esses treinamentos.

Além dos treinamentos realizados sobre liderança, os empregados da empresa Alfa foram indagados sobre a frequência com que eles ouviam falar nesse assunto e por qual mecanismo. Dos 32 entrevistados, 26 (81%) declararam ter pouco ou nenhum contato com o tema liderança no cotidiano, apenas reportagens em jornal e televisão. Os outros seis entrevistados (19%) revelaram ter contato ocasional com o tema quando há artigos escritos em revistas, como Exame, Você S/A entre outras. Destes, dois entrevistados (6%) consomem literatura sobre a temática da liderança, seja biografia de grandes líderes e suas trajetórias, seja livros com dicas para aperfeiçoar habilidades de liderança.

Após averiguar a experiência pretérita dos empregados da empresa Alfa com a temática liderança, foi solicitado que eles relatassem qual o significado da palavra liderança como forma de começar a tratar da percepção sobre o tema e também para certificar que tanto

entrevistado quanto entrevistador estavam tratando do mesmo objeto. O relato dos entrevistados foi unânime no sentido de definir liderança como a capacidade de um indivíduo, o líder, conduzir outros (influenciar a ação de outros) rumo a um objetivo coletivo traçado anteriormente, definição semelhante à utilizada nesta tese, que foi denominada como a capacidade de um agente A influenciar um agente B.

Em seguida foram indagadas aos entrevistados questões relativas aos elementos que tornam um indivíduo líder, o que leva uma pessoa a ser considerada líder para outras, o que distingue líderes de liderados, as habilidades e características necessárias a um líder para conduzir outros, dentre outras, como forma de avançar na questão anterior. Diferentemente do consenso em torno do conceito de liderança, os entrevistados apontaram diferentes características que permitem um indivíduo conduzir outros. Ao final das entrevistas, os entrevistados foram capazes de relacionar 26 características diferentes relacionadas à liderança.

Para atingir o objetivo desta tese, que é identificar e analisar o discurso da liderança na empresa Alfa e as consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura, foi necessário organizar e analisar essas 26 características e habilidades entre os 32 empregados, como forma de compreender não só o discurso dominante da liderança na empresa Alfa, mas também dos agentes individualmente, a forma que cada empregado enxerga a liderança. Para tanto, foram elaboradas tabelas e figuras como forma de organizar e compreender o discurso da liderança na empresa Alfa e contextualizá-la com elementos que estão “dentro” e “fora” do *mainstream* norte-americano.

Cabe ressaltar que das 26 características e habilidades citadas entre os 32 entrevistados, cinco foram suprimidas dessa tabela e figura como forma de auxiliar a construção do discurso de liderança na empresa Alfa. Essas não foram incluídas nas tabelas por terem sido citadas apenas por dois ou menos sujeitos da pesquisa, como agressividade, aparência física atraente,

tom de voz, nível de escolaridade e ambição. Mais do que isso, foram mencionadas ainda num momento abstrato das entrevistas e não foram destacadas pelos empregados no decorrer das entrevistas como foi o caso das outras características citadas.

As demais 21 características, conforme mencionado anteriormente, foram organizadas em tabela com a finalidade de apreender a percepção de cada empregado da empresa Alfa a respeito das características que são fundamentais para tornar um indivíduo líder. A tabela e a figura segregaram as características e habilidades citadas pelos empregados da empresa Alfa em duas categorias: a primeira considerou as características e habilidades citadas pelos entrevistados que estão comumente relacionadas com as utilizadas pelas abordagens de liderança provenientes do *mainstream*; e a segunda, a figura, considerou as características/habilidades citadas pelos entrevistados geralmente não mencionados por trabalhos do *mainstream*.

Essa separação entre dois grupos de características/habilidades foi apenas um recurso didático, pois, juntos, esses dois blocos constituem o discurso de liderança na empresa Alfa. Tal escolha, além de permitir identificar o discurso da liderança na organização e separar os elementos amplamente utilizados no *mainstream* daqueles desprezados nestes estudos, contribuiu para esta tese sob dois aspectos: primeiro por colocar em evidência as características mais citadas pelos entrevistados que estão contempladas nos quadros teóricos do discurso amplamente difundidos na literatura do *mainstream*, inclusive que têm levado à deificação do líder enquanto agente. O segundo aspecto que essa escolha didática contribuiu a esta tese foi apreender se houve ou não elementos que surgiram na empiria que estão relacionados à liderança mas que não são discutidos pelo *mainstream*. Discutidos ou não, esses elementos conjuntamente afetam a dinâmica da liderança. O desprezo dessas variáveis em estudos com foco em liderança não fazem com que elas deixem de ocorrer, pelo contrário, são consequências que continuam ocorrendo, mas que não são captadas pelo discurso. São

consequências não premeditadas dentro do *mainstream* e que podem representar consequências graves, como, por exemplo, o aparente esgotamento do tema que foca apenas parte de um fenômeno complexo.

Esses 21 elementos relacionados pelos entrevistados como fundamentais para o fenômeno da liderança foram divididos em dois grupos. O primeiro, relacionado aos fundamentos teóricos provenientes das abordagens de liderança do *mainstream* norte-americano, obteve 12 elementos citados pelos entrevistados. São eles:

- a) exemplo de ética, integridade e moral;
- b) carisma/empatia;
- c) incentiva diálogo e troca de pontos de vista;
- d) motivador;
- e) assume responsabilidade/risco;
- f) *coaching/feedback*;
- g) considera as individualidades do liderado;
- h) eloquência;
- i) delega, acompanha e confia;
- j) ouvinte atento;
- k) visão do futuro;
- l) Capacidade de negociação.

Já o segundo grupo foi caracterizado por elementos com pouca ou nenhuma relação aos achados e premissas dos estudos de liderança do *mainstream* norte-americano. Foram obtidos 9 elementos citados pelos entrevistados, são eles:

- a) conhecimento técnico apurado;
- b) posição/cargo hierárquico;
- c) lida com erros com sensatez;

- d) reconhece mérito dos liderados
- e) socializa as informações;
- f) justiça na condução das relações;
- g) criatividade;
- h) iniciativa;
- i) paciência/tolerância.

Cada empregado da empresa Alfa citou em média 10 dessas 21 características e habilidades durante as entrevistas, 5,69 relacionadas ao *mainstream*, e 4,03 não relacionadas, conforme Tabela 12.

Tabela 12 (continua)

Características e habilidades elencadas pelos empregados da empresa Alfa divididas em relacionadas e não relacionadas ao *mainstream*

EMPRESA ALFA				
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES RELACIONADAS AO MAINSTREAM (11 ELEMENTOS)	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES <u>NÃO</u> RELACIONADAS AO MAINSTREAM (10 ELEMENTOS)	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS - TOTAL (21 ELEMENTOS)
1	Presidente	6	5	11
2	Assessor da Presidência	9	6	15
3	Diretor Adm. e Fin.	8	5	13
4	Diretor Com. e de MKT	9	3	12
5	Diretora de Op. e Proj.	7	6	13
6	Diretor de RH	9	8	17
7	Chefe de Engenharia	3	2	5
8	Diretor de Projeto de TI	4	5	9
9	Gerente de Controladoria	4	2	6
10	Gerente Financeiro	7	3	10

Tabela 12 (continuação)

Características e habilidades elencadas pelos empregados da empresa Alfa divididas em relacionadas e não relacionadas ao *mainstream*

11	Analista TI	5	2	7
12	Analista TI	6	4	10
13	Analista TI	4	3	7
14	Economista	7	3	10
15	Analista Administrativo	5	3	8
16	Analista Administrativo	6	3	9
17	Analista Administrativo	6	3	9
18	Analista Administrativo	6	3	9
19	Analista de RH	9	5	14
20	Analista de RH	7	4	11
21	Analista de RH	4	5	9
22	Engenheira	4	5	9
23	Engenheiro	4	5	9
24	Engenheiro	4	6	10
25	Engenheiro	3	1	4
26	Analista de Projetos	8	2	10
27	Analista de Projetos	5	7	12
28	Analista de Projetos	3	5	8
29	Analista Com. e de MKT	5	4	9
30	Analista Com. e de MKT	6	3	9
31	Trainee em Engenharia	4	4	8
32	Estagiária setor Financeiro	5	4	9
Nota. Quantidade total de citações:		182 (59%)	129 (41%)	311
Média de citações por entrevistado:		5,69	4,03	9,72

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Ao fim das 32 entrevistas foram 311 características citadas que, na opinião dos entrevistados, são capazes de levar um indivíduo a ser considerado líder para outros. Dessas, 182 citações foram relacionadas aos fundamentos teóricos provenientes das abordagens de liderança do *mainstream* norte-americano, ou seja, 59% das citações, enquanto 129 citações não foram relacionadas aos achados e premissas das pesquisas oriundas do *mainstream* norte-americano, ou seja, 41% das citações.

Isso é um alerta importante para os estudos em liderança, pois, ao analisar-se a percepção dos empregados da empresa Alfa sobre as características e habilidades que levam um indivíduo a liderar outros, pode-se verificar que nada menos do que 41% das características e habilidades eleitas não são contempladas na literatura do *mainstream*, ou seja, ocorrem na empiria e não estão sendo levadas em consideração pelos estudos de liderança.

Dentre as 21 características/habilidades elencadas pelos empregados da empresa Alfa como relevantes para elevar um indivíduo à posição de liderança, a frequência das amplamente utilizadas pelo *mainstream* norte-americano e as que não estão contempladas nesta corrente principal ficaram relacionadas, conforme a Figura 11.

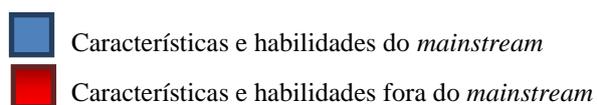
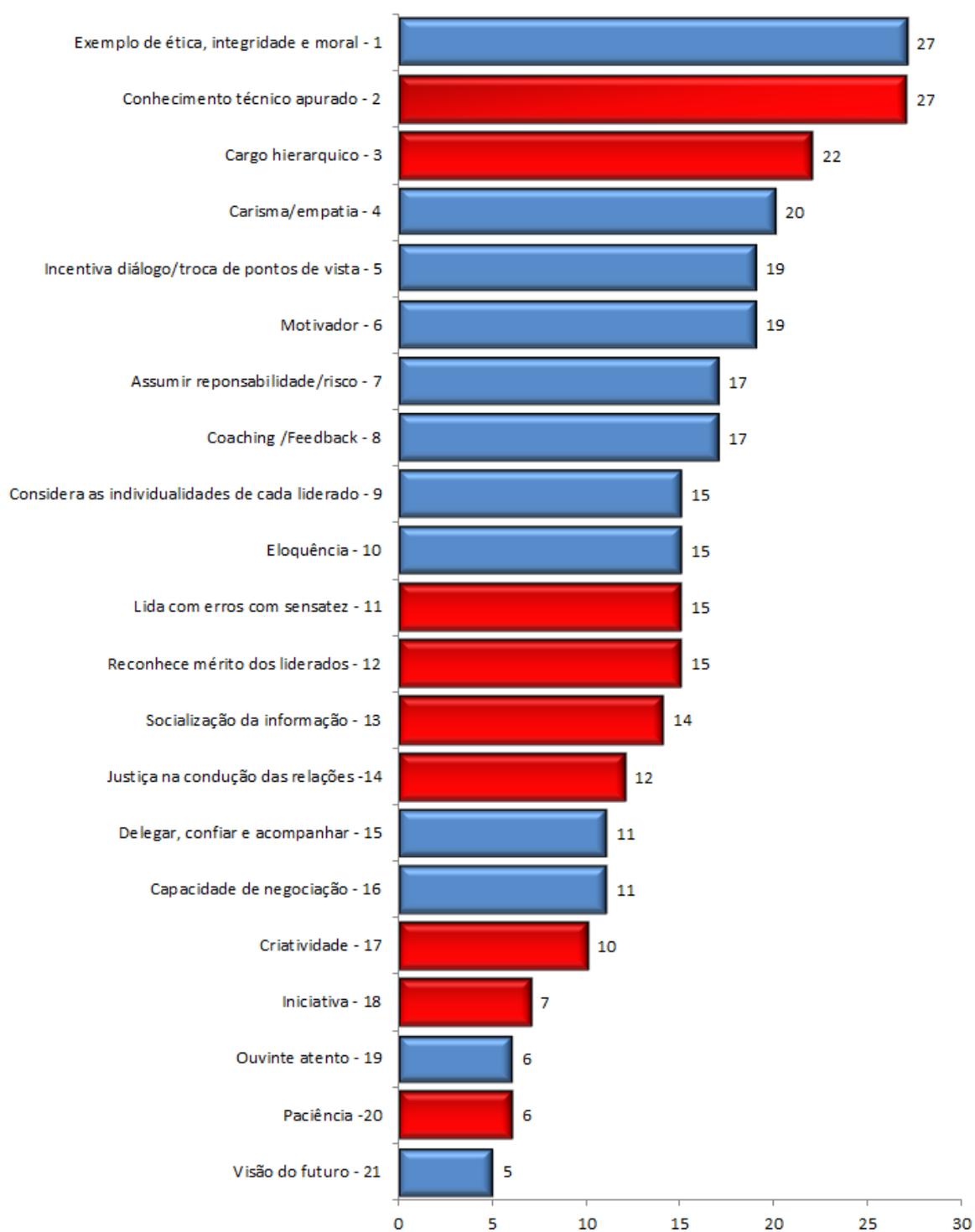


Figura 11. Principais características da liderança divididas em características e habilidades do *mainstream* e características e habilidades fora do *mainstream* conforme os 32 empregados da empresa Alfa
 Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

A Figura 11 apresentou dados agregados a respeito da frequência com que os entrevistados citaram os 21 elementos como relevantes para exercer liderança na primeira etapa das entrevistas. Já os dados por empregado podem ser verificados a partir de duas tabelas: a primeira, Tabela 13, que relacionou os empregados e a frequência com que estes citaram as doze características/habilidades relacionadas à liderança descrita nas principais teorias que representam o *mainstream*; já o segundo, a Tabela 14, que relacionou os empregados e a frequência com que estes citaram as nove características/habilidades relacionadas às principais características da liderança fora dos elementos trazidos pelo *mainstream*.

Tabela 13 (continua)

Frequência de empregados que citaram as características/habilidades de liderança utilizadas no *mainstream*

EMPRESA ALFA													
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER NO MAINSTREAM													
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma /empatia	Incentiva diálogo /troca de pontos de vista	Motivador	Assumir responsabilidade	Coaching /Feedback	Considera a individualidade dos liderados	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro
1	Presidente	X	X		X	X			X			X	
2	Assessor da Presidência	X	X	X	X		X	X		X	X	X	
3	Diretor Adm. e Fin.	X	X		X	X	X		X	X		X	
4	Diretor Com. e de MKT		X	X	X	X	X		X		X	X	X
5	Diretora de Op. e Proj.	X	X	X			X	X		X	X		
6	Diretor de RH	X			X	X	X	X	X	X	X	X	
7	Chefe de Engenharia	X			X	X							
8	Diretor de Projeto de TI	X	X					X		X			
9	Gerente de Controladoria		X		X					X			X
10	Gerente Financeiro				X		X	X	X	X		X	X
11	Analista TI	X	X		X			X		X			
12	Analista TI	X	X		X		X	X	X				
13	Analista TI	X	X	X	X								
14	Economista	X	X	X		X		X	X			X	
15	Analista Administrativo	X		X	X	X	X						
16	Analista Administrativo	X	X	X	X		X		X				

Tabela 13 (continuação)

Frequência de empregados que citaram as características/habilidades de liderança utilizadas no *mainstream*

EMPRESA ALFA													
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER NO MAINSTREAM													
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma /empatia	Incentiva diálogo /troca de pontos de vista	Motivador	Assumir responsabilidade	Coaching /Feedback	Considera a individualidade dos liderados	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro
17	Analista Administrativo	X		X		X	X		X			X	
18	Analista Administrativo	X		X		X	X	X				X	
19	Analista de RH	X	X	X	X	X	X	X	X				X
20	Analista de RH	X	X	X		X	X	X	X				
21	Analista de RH	X		X			X	X					
22	Engenheira	X		X		X				X			
23	Engenheiro	X			X	X				X			
24	Engenheiro	X				X	X				X		
25	Engenheiro	X								X	X		
26	Analista de Projetos	X	X	X		X	X		X			X	X
27	Analista de Projetos	X	X	X		X		X					
28	Analista de Projetos	X					X		X				
29	Analista Com. e de MKT	X	X	X	X				X				
30	Analista Com. e de MKT	X	X	X	X	X			X				
31	Trainee em Engenharia		X	X	X			X					
32	Estagiária setor Financeiro		X	X	X			X				X	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Tabela 14 (continua)

Frequência de empregados que citaram as características/habilidades de liderança que não são utilizadas no *mainstream*

EMPRESA ALFA										
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM								
		Conhecimento técnico apurado	Cargo hierárquico	Lida com erros com sensatez	Reconhecimento do mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
1	Presidente	X	X	X					X	X
2	Assessor da Presidência			X	X	X	X	X		X
3	Diretor Adm. e Fin.	X	X			X	X			X
4	Diretor Com. e de MKT							X	X	X
5	Diretora de Op. e Proj.	X		X	X	X	X			X
6	Diretor de RH	X	X	X	X	X	X		X	X
7	Chefe de Engenharia	X						X		
8	Diretor de Projeto de TI	X	X		X		X	X		
9	Gerente de Controladoria		X						X	
10	Gerente Financeiro	X		X	X					
11	Analista TI		X	X						
12	Analista TI	X	X		X	X				
13	Analista TI	X		X		X				
14	Economista	X	X				X			
15	Analista Administrativo	X	X			X				
16	Analista Administrativo	X	X		X					
17	Analista Administrativo				X	X	X			

Tabela 14 (continuação)

Frequência de empregados que citaram as características/habilidades de liderança que não são utilizadas no *mainstream*

EMPRESA ALFA										
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM										
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierárquico	Lida com erros com sensatez	Reconhecimento do mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
18	Analista Administrativo	X	X			X				
19	Analista de RH	X	X		X		X		X	
20	Analista de RH	X	X		X		X			
21	Analista de RH	X	X	X			X		X	
22	Engenheira	X		X	X	X		X		
23	Engenheiro	X	X		X	X		X		
24	Engenheiro	X	X		X	X		X		X
25	Engenheiro	X								
26	Analista de Projetos	X	X							
27	Analista de Projetos	X	X	X	X	X		X	X	
28	Analista de Projetos	X	X	X	X	X				
29	Analista Com. e de MKT	X	X	X				X		
30	Analista Com. e de MKT	X		X				X		
31	Trainee em Engenharia	X	X	X			X			
32	Estagiária Setor Financeiro	X	X	X			X			

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Inicialmente, a análise será concentrada nas quatro características/habilidades mais citadas em relação ao exercício da liderança. Empatadas em primeiro lugar, com quase 85% de citação entre os entrevistados, estão duas características que se apresentaram como fundamentais para que um indivíduo seja considerado líder: o líder deve ser exemplo de ética, integridade e moral e deve ter conhecimento técnico apurado.

Apesar de ser o pilar principal da teoria da Liderança Transformacional conforme proposta por Burns (1978), a questão do desenvolvimento moral entre líderes e liderados deixou de ter papel central quando foi adaptada aos estudos de liderança nas organizações por Bass e Avolio. Conforme discutido no referencial teórico, a questão do desenvolvimento moral passou a representar papel secundário na literatura sobre liderança, sendo apenas mais um dos vários pontos que a teoria transformacional de liderança passou a abordar.

Esse elemento pouco utilizado atualmente nos estudos sobre liderança, fundamental na obra de Burns, foi reconhecido pelos entrevistados como essencial para que um indivíduo seja elevado a líder de outros indivíduos. O relato da entrevistada 20 – Analista de RH representou a percepção da maioria dos entrevistados:

Para que alguém seja líder tem que ter admiração, o liderado só vai deixar seus interesses pessoais em segundo plano se de alguma maneira ele se espelhar em algo que aquele líder tem e a primeira coisa que a gente admira em alguém, intuitivamente, é o caráter, a integridade. Isso é ponto de partida, eu nunca me aliaria a alguém que eu não reconheço caráter e integridade. (Entrevistada 20 – Analista de RH)

No caso em estudo, discurso da liderança na empresa Alfa, essa declaração representou a percepção de outros 26 empregados, mostrando que, apesar da literatura do *mainstream* não estar valorizando devidamente a questão da ética, integridade e moral como condição fundamental para liderança, conforme realizado por Burns, esta ainda tem se mostrado relevante para a compreensão do fenômeno no imaginário de liderança dos empregados.

Foi verificado que, para os entrevistados, a ética, a integridade e a moral são elementos que criam ligação entre líderes e liderados na medida em que os colocam na mesma sintonia

para lutarem por objetivos maiores que os individuais. Se, por um lado, isso cria ambiente de harmonia e confiança em que valores são compartilhados, por outro, garante ao grupo a segurança necessária para certificá-los de que não estão correndo risco de serem conduzidos para situações perigosas, inclusive de ilegalidade, como declarou a entrevistada 18 – Analista Administrativa:

Eu sou nova na profissão, ainda estou aprendendo, nem sempre sei tudo que pode e que não pode ser feito [...] posso aprender coisas erradas, inclusive fora da lei [...] são os exemplos que eu vejo na conduta e nos procedimentos do Diretor Adm. e Fin. que me fazem depositar confiança nele e no que estou aprendendo. Ele é muito correto, honesto, aprecio isso. [...] Isso vai desde as coisas pequenas do dia a dia, no trato com as pessoas até nos procedimentos administrativos, na dedicação dele para atender todos os requisitos previstos na lei e na ética. (Entrevistada 18 – Analista Administrativa)

A declaração da entrevistada é interessante por levar em conta aspectos igualmente importantes ao exemplo de ética, integridade e moral. A entrevistada colocou um elemento recorrente pelos demais empregados da empresa Alfa, o líder tem de ser exemplo nas atitudes cotidianas para que os outros empregados reconheçam a liderança. É algo que não está apenas no discurso, está na capacidade de ser ético e não cometer deslizes nesse sentido, pois os agentes monitoram reflexivamente, o tempo todo, a atitude dos outros agentes e, certamente, o exemplo de ética não se restringe apenas a algumas situações, está sempre sendo avaliada e é critério fundamental para obtenção da liderança na percepção dos entrevistados.

A outra característica que ficou em primeiro lugar, com quase 85% de citação entre os entrevistados, foi o “conhecimento técnico apurado”. Esse elemento foi considerado como “fora” do *mainstream* por serem escassos os estudos que tratam da questão técnica como fator que pode levar indivíduos a liderarem outros. Apesar de o foco dos estudos de liderança estar em atributos e habilidades comportamentais, o que tem ofuscado a questão da técnica e do conhecimento sobre procedimentos e funcionamento das atividades que regem as organizações, os empregados da empresa Alfa elegeram este como um importante fator para alcance da liderança.

Para os entrevistados, os indivíduos que detêm elevado conhecimento técnico necessitam sempre ser consultados para as decisões estratégicas da empresa. Dessa forma, as opiniões desses indivíduos passam a ser importantes para os demais formarem suas próprias opiniões, pois aqueles que detêm alto conhecimento técnico sabem qual o caminho será necessário para que determinada ação da organização ocorra, e isso naturalmente lhes confere poder em relação aos demais. Afinal, uma boa ideia pode não passar de uma ideia se os agentes não tiverem capacidade de concretizá-la. Isso possibilita ao detentor do conhecimento estreitar relacionamento com outros, negociar e influenciá-los já que sua opinião é importante para o grupo, que reconhece isso. O Presidente da empresa Alfa fez ponderações a esse respeito, representando a opinião de muitos entrevistados:

A liderança precisa também ser técnica, tem muitas coisas que eu sei que as pessoas precisam me perguntar [...] tem algumas questões técnicas que eu preciso ser referência. Talvez eu ainda seja o mais completo, apesar de eu não ser o mais especialista. [...] Temos diversos projetos muito complexos, se falarmos de captação de recursos no mercado financeiro ou em fluxos de caixa projetado para avaliar aceitação de um projeto, o líder tem que ser o diretor financeiro, a gente precisa desse conhecimento dele, se for planejamento ambiental o líder tem que ser a diretora de operações. Eu tenho que ser um liderado nesse momento, eles me influenciam bastante. De nada adianta eu identificar uma oportunidade se eles não auxiliarem na parte técnica, na possibilidade de fazer isso se tornar realidade. (Entrevistado 1 – Presidente)

Outro aspecto que necessita ser destacado é que, em sentido semelhante à ética, a integridade e a moral, o conhecimento técnico passa ao liderado a confiança necessária de que o líder é capaz de conduzi-lo. Foram vários os relatos de entrevistados que corroboraram essa afirmação como, por exemplo, o entrevistado 24 – Engenheiro que ponderou: “uma questão de técnica mesmo, um profissional que se sobressai, que demonstra tecnicamente capacidade, as pessoas seguem esse elemento que é mais capaz [...] é reconhecido pela equipe como alguém que pode conduzi-los ao sucesso”.

Em sentido semelhante, o entrevistado 13 – Analista de TI declarou: “no meu caso, a pessoa que tecnicamente se posiciona melhor é aquele que eu tendo a reconhecer como líder. Simplesmente porque ele sabe o que está fazendo, tem condições de levar a equipe”. O

Diretor Adm. Fin., assim como o entrevistado 13, também acredita que indivíduos que detêm elevado conhecimento técnico tendem a ser líderes na empresa Alfa. A esse respeito ele relatou que: “aquele que tecnicamente consegue me convencer através de elementos técnicos, de comprovação clara e objetiva, é aquele que eu mais respeito e que poderá ser o algo com um líder para mim”. Mesmo caso do entrevistado 10 – Gerente Financeiro que declarou: “a primeira coisa que um líder tem que ter é o conhecimento técnico. Eu respeito um raciocínio claro, objetivo e bem fundamentado”.

Os relatos acima demonstram o fato de quase 85% dos entrevistados terem citado o “conhecimento técnico apurado” como o fator mais relevante para a liderança juntamente com a ética, a integridade e a moral. Isso foi surpreendente, haja vista a escassez de estudos que colocam essa característica associada à liderança. Como forma de aprofundar ainda mais nessa característica, foram realizadas mais dez entrevistas em outras duas empresas como forma de verificar se o “conhecimento técnico apurado” extrapolava a organização Alfa e era relevante também em outras organizações.

Em cada empresa foram consultados cinco empregados indagados sobre a temática liderança e, num segundo momento, sobre o conhecimento técnico apurado. A primeira empresa foi uma indústria que atua no ramo alimentício e a segunda empresa atua na área de serviços, no ramo de tecnologia da informação. Seguindo a mesma tendência da empresa Alfa, oito empregados citaram a questão do conhecimento técnico como primordiais à elevação de um indivíduo à liderança. Isso quer dizer que, independente das características comportamentais, o indivíduo necessita também de ser superior tecnicamente em algum aspecto como forma de conquistar o respeito dos outros, de credenciar e justificar sua liderança perante o grupo.

Apesar de esta tese não ter caráter generalizante, é realmente intrigante três organizações de ramo de atuação distintos reconhecerem o conhecimento técnico apurado

como uma fonte importante para que um indivíduo se torne líder. Um dos entrevistados, Diretor de RH da empresa do ramo alimentício indagou:

Quando a gente ouve falar dos grandes líderes do passado, do general, do rei, o que sempre me vem em mente é: eles não eram o homem mais adiantado no campo de batalha? Os primeiros? Não eram eles que tinham acesso aos melhores treinamentos técnicos e militares? Que eram escolhidos e treinados desde criança. Tem a técnica, isso é parte considerável da liderança. Esses homens tinham que provar para seus liderados que eram capazes de guiá-los e, para isso, precisavam saber fazer melhor que a maioria, trilhar o caminho. (Diretor de RH da empresa do setor alimentício)

Indagações como essas abrem precedentes para uma série de estudos focando a liderança não apenas como habilidades comportamentais, mas, em sentido complementar, deslocaria a análise para outros pontos igualmente relevantes envolvendo o conhecimento técnico. Um exemplo disso, em analogia à indagação do Diretor de RH, seria o estudo dos *trainees* nas organizações levantado por um entrevistado da empresa que atua no segmento da tecnologia da informação: seriam os *trainees* os futuros “generais” escolhidos para conduzirem as organizações? Seriam esses os escolhidos para receberem treinamento diferenciado? Treinamento não só comportamental, mas técnico também, solidificado na ligação do jovem empregado com *coaching* do alto escalão, do *job rotation* e o envolvimento desde cedo com assuntos estratégicos? Ou este atalho para posições estratégicas na hierarquia teria impacto negativo por encurtar a jornada de aquisição e consolidação do conhecimento técnico, terminando por formar jovens alienados da capacidade técnica para execução e compreensão da complexidade das operações envolvidas nos planos estratégicos? Sendo o conhecimento técnico apurado um elemento capaz de gerar liderança, essas seriam apenas algumas das inúmeras novas perguntas de pesquisa que poderiam ser formuladas e, quem sabe, apontariam para resultados mais conclusivos.

A terceira característica mais citada, com quase 69% de referências entre os entrevistados, foi a posição hierárquica que o agente ocupa na empresa como fator que impacta positivamente a possibilidade de um indivíduo poder ser considerado líder pelos

outros agentes. Assim como o “conhecimento técnico apurado”, essa característica também foi considerada como “fora” do *mainstream*, apesar de haver muita confusão, principalmente nos estudos nacionais, que frequentemente tratam a liderança como sinônimo da posição que o indivíduo ocupa na hierarquia organizacional. Todavia essa confusão não reflete a literatura do *mainstream* norte-americana, pois esta não coloca expressamente a posição hierárquica organizacional como fator que leva ou não à liderança.

O termo “cargo hierárquico” utilizado recorrentemente pelos empregados da empresa Alfa não se limitou ao cargo, ao título de diretor, gerente etc. O cargo hierárquico foi também utilizado como um símbolo que carrega consigo muitas características que representam poder, como exemplificado pelo entrevistado 15 – Analista Administrativo:

O cargo que a pessoa ocupa interfere [na liderança], é uma diferenciação das demais [...] são poucas pessoas que chegam a um cargo de diretoria numa empresa, no mínimo elas fizeram por merecer, são diferenciadas em algum aspecto, só isso já vem um respeito a mais. (Entrevistado 15 – Analista Administrativo)

Em aspectos gerais, os entrevistados destacaram que o cargo hierárquico não é fator suficiente para declarar um indivíduo líder, mas indivíduos que ocupam estes cargos têm mais oportunidades de exercer liderança do que aqueles que não ocupam. Dos cinco líderes eleitos na empresa Alfa pelos próprios empregados, apenas um, o engenheiro – entrevistado 24, não ocupa cargo hierárquico elevado.

Vários fatores apontaram para essa percepção representada por aproximadamente 69% dos empregados. Conforme mencionado anteriormente, não é apenas a posição hierárquica que eleva o indivíduo à liderança, mas vários aspectos que envolvem agentes que estão nesse cargo, que os colocam em evidência e notoriedade. Além do reconhecimento social, do peso de ser presidente e diretor, de serem poucos os que chegam a cargos tão elevados, há também outros elementos que denotam tratamento diferenciado para essas pessoas, valorizando-as mais que outras, como o fato de estes ocuparem as maiores salas, terem secretárias(os) próprias(os), terem o tempo e a atenção mais disputados, serem aqueles que sempre são

convocados para as reuniões, sempre demandados em eventos estratégicos e interinstitucionais, dentre outros.

Esse conjunto de elementos que envolvem os agentes que chegaram aos mais altos cargos hierárquicos exerce impressão positiva sobre muitos empregados, verdadeiro fascínio em alguns, e são características que podem ampliar o respeito e a admiração de uns agentes sobre outros. Foram vários relatos que evidenciaram elementos advindos da posição hierárquica elevada como forma de obtenção de respeito e admiração para os considerados líderes. A entrevistada 29 – Analista Comercial e de Marketing ponderou que: “é normal as pessoas terem um respeito maior, uma admiração pelos dirigentes [...] alguns aqui já foram em gabinete de governador, prefeito, são pessoas importantes, vieram de empresas enormes [...] Tem currículo invejável”. Em sentido semelhante, o entrevistado 28 – Analista de Projetos comentou:

Visitamos diversas empresas para projetos conjuntos, em todo lugar tem aquele diretor ou presidente que é quase um mito para os outros, que todos tomam todo cuidado do mundo para abordar, que o tempo é superconcorrido, só a sala dele já intimida. (Entrevistado 28 – Analista de Projetos)

De modo geral, o entrevistado 6 – Diretor de RH sintetizou a percepção dos demais empregados em relação à questão da hierarquia organizacional e a influência que isso exerce nos empregados tanto da empresa Alfa quanto de outras em que ele trabalhou:

Eu acho que só a hierarquia é como se já concedesse um quinhão, um pedaço, um pouco de liderança para o individuo, se ele vai aproveitar e, de fato, tornar-se líder ao invés de chefe, aí é outra coisa [...] Fulano é diretor, ciclano é presidente, isso tem um peso muito forte. Eu estive recentemente com o presidente de uma empresa de grande porte aqui do Brasil, talvez uma das 10 maiores, e as pessoas se reportavam ao presidente da empresa como senhor presidente. Parecia que ele era presidente da república [...] quanto maior a empresa, só pelo fato dele ser o presidente, as pessoas já chegam de outra forma, com mais respeito, diria até submissão [...] essa respeitabilidade, ela também gera algum aspecto que pode vir a se tornar liderança [...] A posição hierárquica é um baita parceiro de alguém que quer se ver líder”. (Entrevistado 6 – Diretor de RH)

A percepção do Diretor de RH é relevante, pois sintetiza a percepção dos empregados de que o cargo hierárquico pode ser um elemento poderoso, aliado do agente em relação à

conquista do *status* de líder sobre outros indivíduos. Contudo não é um fator que isoladamente garanta que um indivíduo se eleve a líder. Um exemplo evidente é a própria empresa Alfa. Se, por um lado, quatro dos cinco líderes apontados pelos próprios empregados da empresa Alfa atuam em cargo de direção, por outro, um deles não o é, mais ainda, conforme mencionado anteriormente, a empresa Alfa conta com 10 cargos de nível estratégico: um presidente, um assessor da presidência, cinco diretores, um chefe de engenharia (equivalente a diretor) e dois gerentes. Destes, apenas quatro foram considerados líderes em detrimento dos outros seis cargos mais elevados hierarquicamente.

Isso revela o consenso dos entrevistados de que o cargo hierárquico pode exercer influências que favoreçam um indivíduo a se tornar líder, porém isso não é condição necessária, muito menos suficiente. Na percepção dos empregados, agentes que estão em cargos hierárquicos superiores têm mais oportunidades para serem reconhecidos como líderes já que o poder formal, vindo pelo cargo, sugere que ele tenha que fazer a equipe alcançar resultados. É justamente a forma como ele alcançará esse resultado que o fará líder ou apenas chefe. Foram muitos relatos nesse sentido, e vários entrevistados, ao elegerem os líderes da empresa Alfa, não indicaram os diretores/gerentes de suas próprias áreas. Houve entrevistas em que o Chefe de Engenharia não foi eleito líder, mas um engenheiro (cargo equivalente ao de analista) foi. Várias entrevistas guardaram semelhanças com essa: “tento trabalhar em alto nível sempre, não porque considero meu chefe líder, mas por profissionalismo [...] tem pessoas aqui que são líderes, reconheço, não é o caso do meu chefe”. (Identidade preservada)

Outra característica citada pelos entrevistados que se encaixa na questão da posição hierárquica foi a trajetória de sucesso de alguns indivíduos. Alguns entrevistados recorreram a exemplos de empresas familiares que têm na figura do “dono”, do fundador, a questão da liderança praticamente como um mito, do indivíduo que acreditou e foi bem-sucedido, que desenvolveu a mística do grande empreendedor, que saiu do zero e alcançou tudo.

O entrevistado 2 – Assessor da Presidência relatou o caso de um indivíduo que conheceu no sudeste e que começou seu empreendimento “matando frango no quintal de casa”. O entrevistado relatou que, em pouco mais de dez anos, a empresa contava com patrimônio líquido avaliado em quase 600 milhões de reais. Para o entrevistado, é “claro que existia uma mística perante esse indivíduo, tipo, o cara sabe o caminho, o messias”. Para o Assessor da Presidência, todos naquela organização o reconheciam como líder apesar de ser um indivíduo essencialmente introspectivo e com muita dificuldade de relacionamento interpessoal: “ele era muito autoconfiante, não ouvia ninguém [...] acho que ninguém mais o questionava tanto também, afinal, a história de sucesso que ele construiu falava por si só”.

Outro aspecto que foi incorporado à questão do cargo hierárquico foi a liderança que se apresenta praticamente como uma sucessão hereditária, muito presente em empresas familiares, também muito relacionadas ao caso anterior, do empreender que apostou numa empresa, conseguiu sucesso e foi se consolidando com seu próprio trabalho e de familiares para a perpetuação dos negócios.

Alguns entrevistados relataram casos de empresas familiares bem-sucedidas que têm nos membros familiares a base da sucessão do poder formal e que são muito estimados pelos demais empregados, são elevados a líderes, à linhagem do “dono”. É o que relatou a entrevistada 9 – Gerente de Controladoria: “algumas pessoas parecem que enxergam um direito divino no sucessor do tipo: ah! O pai dele nos conduziu até aqui, ele também vai conduzir”. Isso quer dizer que a confiança dos liderados conquistada pelo “dono”, fundador, consegue ser herdada por um descendente, seja pelo apreço que todos têm a seu genitor, seja também pelo entendimento natural de que, por ser filho(a), há o direito de propriedade, ou seja, a empresa também é dele por direito.

Dessa forma, o cargo hierárquico, englobando não apenas aspectos do cargo, mas todas as características que colocam indivíduos nessa posição em notoriedade, além da questão do

“mito” do empreendedor e da hereditariedade foram os elementos muito citados pelos empregados da empresa Alfa como favoráveis à elevação de um indivíduo à liderança. Não menos importantes, indivíduos que cursaram universidades reconhecidas e empresas notórias na economia global também são colocados em posição de notoriedade, semelhante à dos evidenciados pelo cargo hierárquico, como será discutido na terceira etapa das entrevistas.

Por fim, foi analisada a última das quatro característica/habilidade mais citadas em relação ao exercício da liderança. O “carisma/empatia” representou 63% de referências entre os entrevistados como habilidade capaz de elevar um indivíduo a líder. Da mesma forma que “exemplo de ética, integridade e moral”, o “carisma/empatia” também foi considerado como um elemento presente na literatura de liderança do *mainstream*.

Dentre as quatro características/habilidades mais citadas, o “carisma/empatia” é a maior representante das teorias da liderança atuais do *mainstream*, podendo ser considerada um pilar de sustentação já que, além de ter abordagem própria, a teoria da Liderança Carismática, ainda influencia profundamente a teoria da Liderança Visionária e a teoria da Liderança Transformacional. Em contraste com o “exemplo de ética, integridade e moral” protagonista em Burns (1978) que passou a ser coadjuvante nas teorias de liderança aplicadas às organizações, o “carisma/empatia” é habilidade fundamental, necessária, para que o indivíduo seja considerado líder nas teorias mencionadas.

Em consonância com a literatura do *mainstream*, o carisma foi destacado pelos entrevistados como característica relevante para a liderança e foi definido como a capacidade de um indivíduo atrair outros, por meio de simpatia, alegria, otimismo, educação e irreverência, um atributo facilitador do relacionamento entre as pessoas.

De modo geral, os entrevistados perceberam essa habilidade com algumas advertências. Para eles é importante que o líder seja simpático, extrovertido e atencioso com a equipe. Contudo, são poucos que acreditam no mito do líder carismático, na figura do indivíduo que

magnetiza as pessoas e consegue retirar melhores resultados da equipe apenas pela empatia deles pelo líder. A entrevistada 5 - Diretora de Operações e Projetos representa essa percepção que partiu de muitos entrevistados:

Eu já convivi com líderes considerados carismáticos, eram brilhantes, simplesmente conseguiam hipnotizar as pessoas, elas entravam na frequência deles e aceitavam muitas de suas ideias [...] você aprende muito com eles, mas, é fácil vender essa imagem em reuniões esporádicas com políticos, investidores ou com o pessoal dos cargos mais baixos e intermediários da empresa [...] agora, no dia a dia, essa imagem não se mantém, ele é humano, se irrita como qualquer um, e nem é para menos, a vida deles é uma verdadeira loucura, muita pressão, mas, para aqueles que só veem uma parte da vida deles, que os conhece pouco, a imagem do carismático era muito forte. (Entrevistada 5 – Diretora de Operações e Projetos)

Essa percepção, referenciada por tantos entrevistados, está alinhada com a destacada no referencial teórico. As constantes e intensas mudanças do mundo empresarial têm sido caracterizadas por contexto desfavorável, caracterizado por um ambiente de negócios marcado pela falta de tempo, pressões demasiadas e foco no resultado de curtíssimo prazo, que deixa pouquíssimo tempo para os líderes pensarem até mesmo em si próprios, quanto mais nos liderados. As demandas organizacionais têm colocado cada vez mais nos ombros do líder a responsabilidade de conduzir e serem o motor de mudanças num contexto especialmente desfavorável, jornadas de trabalho enormes e invasão da vida privada pelo trabalho, e isso não isenta aqueles indivíduos considerados carismáticos.

A declaração da Diretora de OP levanta os mesmos aspectos que a entrevistada 18 – Analista Administrativa, quando comentou a relevância da ética, integridade e moral para que um indivíduo seja elevado a líder. Nos dois casos, as entrevistadas colocaram um elemento recorrente pelos demais empregados da empresa Alfa, a questão do líder ter de ser exemplo nas atitudes cotidianas para que os outros empregados reconheçam a liderança. Foi nesse sentido que os indivíduos que estão nos cargos mais estratégicos da organização e que conhecem os outros “líderes” mais de perto declararam não acreditar tanto no mito do líder carismático, na figura do indivíduo que magnetiza as pessoas. Vários entrevistados relataram

a dificuldade de encontrar um líder carismático legítimo, pois é cada vez mais raro, em tempos de trabalho assoberbado e muita pressão, encontrar aqueles capazes de ser integralmente simpáticos, extrovertidos e preocupados com os outros.

Foi nesse sentido que o entrevistado 6 – Diretor de RH comentou: “uma hora a máscara cai, é bem difícil manter a imagem do carismático, as pessoas reparam, são implacáveis nesta arte”. Em consonância com outros entrevistados o Diretor de RH também compreende que o carisma/empatia é algo que não está apenas no discurso, está na capacidade de ser carismático/empático e não cometer deslizes nesse sentido, pois os agentes monitoram, reflexivamente, o tempo todo, a atitude dos outros agentes e, certamente, o exemplo de carisma/empatia não se restringe apenas a algumas situações, está sempre sendo avaliada.

Nessa linha o entrevistado 27 – Analista de Projetos comentou: “para ser líder a pessoa tem de ser capaz de cultivar relações, tem que ser simpática e preocupada com o outro [...] nem sempre isso é fácil no cotidiano. Como manter essa empatia se o chefe dele liga pra ele domingo 23 horas?”

No decorrer das entrevistas ficou evidente que, quando os entrevistados citaram aqueles que seriam seus líderes na organização Alfa, levaram em consideração especialmente a questão da empatia em detrimento do carisma no sentido mítico. Para o entrevistado 12 – Analista de TI, o líder não pode deixar de ter “a capacidade de ser simpático, aquela pessoa agradável, que respeita os outros e que te faz querer estar no mesmo ambiente que ele, espero isso de um líder”.

Como todas as outras características/habilidades, o carisma/empatia não foi considerado como critério suficiente para, isoladamente, conferir liderança de um indivíduo sobre outro. Os entrevistados enfatizaram que são necessárias outras características/habilidades complementares, pois o carisma/empatia, por si só, não sustenta um indivíduo em cargo de liderança no longo prazo. A simpatia, a alegria, o otimismo, a educação e a irreverência são

importantes no fenômeno da liderança, mas não são garantias de que um indivíduo consiga passar para outros a sensação de que é capaz de conduzi-los rumo ao sucesso. Depoimentos como o realizado pelo entrevistado 14 – Economista foram recorrentes:

O líder tem que ser uma pessoa carismática. Se for uma pessoa que não tem nem um pouco de simpatia, ela tem grandes problemas, simplesmente as pessoas criam uma barreira encima dela [...] mas de nada adianta o carisma se ela não dominar o conhecimento, os processos [...] se não passar confiança de que sabe o que está fazendo”. (Entrevistado 14 – Economista)

As quatro primeiras características/habilidades mais citadas em relação ao exercício da liderança foram bem diversificadas; compreenderam o conhecimento técnico, o cargo hierárquico (e outros elementos com efeito semelhante) e habilidades comportamentais, como exemplo de ética, integridade e moral e carisma/empatia. Já as demais características/habilidades, da 5ª em diante citadas pelos entrevistados como relevantes para elevação de um indivíduo a líder, foram centradas na esfera comportamental. Das 17 características restantes levantadas pelos entrevistados, apenas três não foram relacionadas ao comportamento: eloquência, criatividade e visão do futuro. Isso pode sugerir que, para os entrevistados, o fenômeno da liderança, em consonância com as teorias do *mainstream*, está intrinsecamente relacionado ao comportamento humano.

É importante destacar que, dentre as 21 características citadas pelos empregados da empresa Alfa (Figura 11), se forem consideradas as 12 primeiras, que foram referenciadas por pelo menos 15 dos 32 empregados, é possível verificar que oito dessas 12 características mais citadas foram representadas por características comportamentais amplamente utilizadas pela literatura do *mainstream*. Porém as demais quatro características também foram bastante citadas, o que demonstra que são relevantes para os entrevistados, apesar de não fazerem parte dessa literatura.

Apesar de a maioria das 21 características da Figura 11 ter foco no comportamento, as entrevistas apontaram serem relevantes características como o conhecimento técnico e o cargo

hierárquico (e elementos que o envolvem) no imaginário de liderança dos empregados. Ignorar tais características em pesquisas voltadas à liderança pode ser uma armadilha que coloca os estudos cada vez mais focados em sofisticar modelos que utilizam apenas elementos comportamentais, e, portanto, são centrados no indivíduo. Continuar nesse caminho pode significar reduzir o fenômeno da liderança e correr o risco de cair num terreno confuso e com pouco poder explicativo.

Outro aspecto relevante foi o verificado com as características amplamente citadas no *mainstream*. As características “eloquência” e “visão do futuro”, pilares da teoria da Liderança Transformacional, da teoria da Liderança Visionária e da Teoria da Liderança Carismática foram as menos citadas pelos empregados da empresa Alfa. Algo surpreendente por se tratar das teorias de maior influência na literatura de liderança na atualidade. Das 12 características citadas pelos entrevistados capazes de elevar um indivíduo a líder e que foram categorizadas como características e habilidades do *mainstream*, a eloquência foi apenas a 7ª mais citada, enquanto a “visão do futuro” foi a última.

As características comportamentais, neste estudo, apresentaram aspectos distintos capazes de dividi-las em dois grupos. O primeiro está relacionado às características comportamentais do sujeito mais relacionadas a atributos que não são de interação, mas que destacam indivíduos em relação aos outros, como, por exemplo, os vários casos de indivíduos que detêm elevado índice de autoconfiança, otimismo, convicção da capacidade de assumir responsabilidade/risco entre outros. As pessoas, de modo geral, admiram essas características, principalmente em sujeitos que as têm em elevado índice. Para que essa admiração ocorra, não é necessário que elas se conheçam bem para que esses aspectos sejam valorizados. Portanto, é uma característica que proporciona uma impressão positiva do sujeito, mas não é relacional, é individual. Em situações de muita ou pouca convivência com outros agentes, essas características geralmente são apreciadas, conquistam simpatizantes.

O segundo grupo está relacionado às características comportamentais do sujeito, voltadas para a interação com o outro. São aspectos voltados para convivência em grupo, para o desenvolvimento de relacionamento com outros, como é o caso da capacidade de dialogar, de refletir e aceitar pontos de vista diferente do previamente estabelecido, da capacidade de reconhecer os méritos de cada membro da equipe em um projeto, da capacidade de socializar informações e fazer cada indivíduo se sentir parte atuante da realidade da organização, da incisividade com que as coisas são negociadas, do senso de justiça na condução das relações, entre outras. Essas são características valorizadas de forma diferente, de acordo com as pessoas que fazem parte daquele grupo; não são universais como as do primeiro grupo, envolvem vivência contínua entre agentes. Essas características são mais imprevisíveis que a do primeiro grupo, por serem voltadas a aspectos relacionais. E, se são relacionais, não dependem apenas de um indivíduo, mas da interação entre indivíduos, e isso quer dizer que grupos diferentes apreciam essas características com intensidades diferentes. Isso coloca a liderança fora da esfera individual representada pelo primeiro grupo.

Nesse aspecto, não caberia aos estudos de liderança prescrever receitas com uma lista enorme de comportamentos que o aspirante a líder deve ter. Apesar de haver uma série de comportamentos que favoreçam a liderança, há vários outros que dependeriam das características do grupo que ele lidera, seria relacional. Por outro lado, o líder não seria fruto das demandas do grupo, ele influencia o grupo, mas o grupo também o influencia, recursivamente.

Analisando-se as entrevistas, foi possível verificar que os empregados da empresa Alfa construíram seu discurso por meio desses dois grupos de comportamento, o individual e o relacional, e o *mainstream* tem gerado resultado de pesquisa especialmente no individual. Contudo, os entrevistados enfatizaram muitas características relacionadas ao segundo grupo de comportamento apresentado, o relacional, que são pouco representativos nos estudos de

liderança do *mainstream*, como a capacidade do líder de lidar com erros de forma sensata, reconhecer o mérito dos liderados, socializar informações e o senso de justiça na condução das relações. Para os entrevistados essas características são relevantes para a liderança.

Diante de todas essas características mencionadas pelos empregados da empresa Alfa, o discurso da liderança pode ser compreendido por três dimensões inter-relacionadas, conforme a Figura 12, diferentemente das teorias mais atuais da liderança do *mainstream*, como a Teoria da Liderança Transformacional, que tem preconizado aspectos comportamentais e inatos como a habilidade de criação de visão.

O discurso promovido pela teoria da Liderança Transformacional está centrado na capacidade de o líder criar uma visão de futuro (habilidade inata) e, ao mesmo tempo, conferir poder aos subordinados para levá-la adiante por meio da formulação da visão, transmissão dessa visão, aquisição de confiança dos liderados em torno dos objetivos traçados e da promoção da figura mítica do líder.

Tal discurso reforça os atributos do grande homem e coloca nos ombros do líder pretensões difíceis de serem realizadas por seres humanos, a começar pela elaboração da visão, que, conforme discutido no referencial teórico, pode ser definida como:

[...] que chamamos de visão, pode ser vaga como um sonho ou precisa como uma declaração de meta ou de missão. O ponto crítico é que uma visão articula uma expectativa de um futuro realista, digno de crédito e atraente para a organização. (Bennis & Nanus, 1985, p. 89)

Uma vez mais, cabe mencionar que, na percepção dos empregados, a “visão do futuro” foi mencionada por apenas 5 dos 32 entrevistados, sendo a característica que recebeu menos citações entre os 21 elementos elencados pelos empregados da empresa Alfa. (Figura 11)

Nesse discurso, a liderança não se manifesta como fenômeno relacional, pois a criação da visão é individual, do líder, e após essa formulação passa-se a mirar o processo de convencimento dos liderados para seguirem essa visão. Ou seja, a liderança resume-se na capacidade de o líder apaziguar os anseios individuais em prol do coletivo, conforme

discutido no referencial, e não de potencializar os talentos e aptidões daquele grupo e juntos lutarem pela conquista de um objetivo. Ainda que fosse apenas um exercício de convencer os liderados a seguirem a visão formulada pelo líder, levar essa visão adiante requer muitas habilidades. Conforme preconiza a teoria da liderança transformacional, o líder, para levar a “visão” adiante tem de ser capaz de desempenhar várias habilidades complexas, como ser moralmente elevado, honesto, virtuoso, otimista, competente além do “normal”, e que, além disso, saiba incentivar o diálogo, motivar, colocar-se no lugar do outro, delegar, oferecer *coach* e dar *feedbacks* construtivos. Esses atributos são raros de serem encontrados todos numa única pessoa, principalmente em meio ao contexto desfavorável por que esses líderes passam, caracterizado por um ambiente de negócios marcado pela falta de tempo, pressões demasiadas e foco no resultado de curtíssimo prazo, como já mencionado anteriormente.

Já o discurso apresentado pelos empregados da empresa Alfa utilizou outro arranjo, diferente dos atributos individuais de origem comportamental. A empiria possibilitou revelar que os entrevistados compreenderam o fenômeno da liderança sob três perspectivas já discutidas no decorrer do capítulo, representadas na Figura 12:

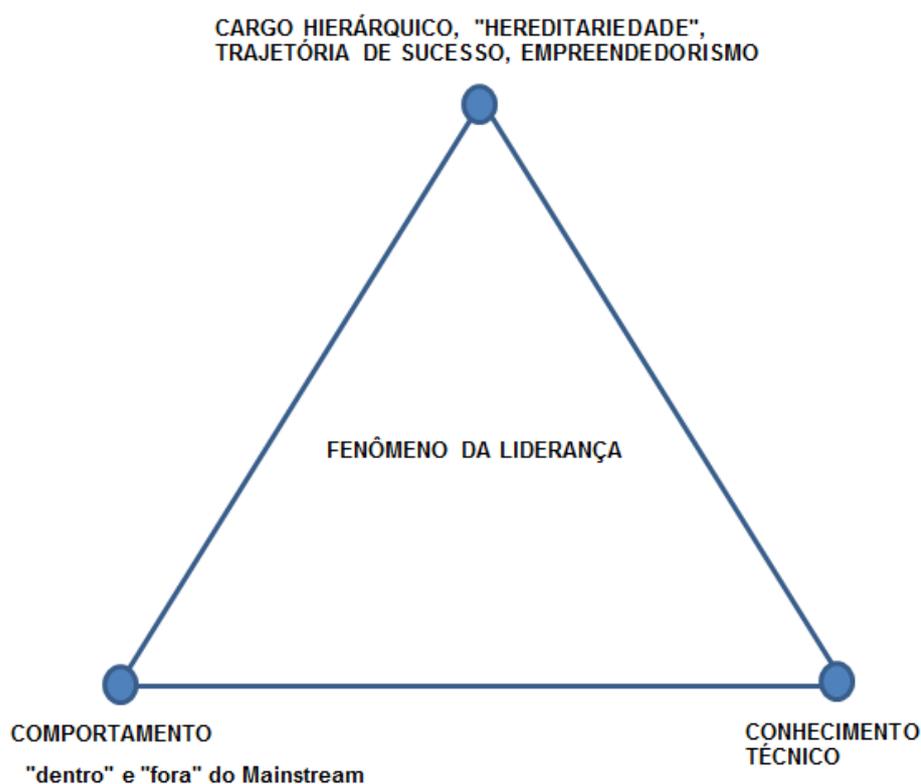


Figura 12. Principais elementos do discurso da liderança na empresa Alfa
Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Nesse âmbito, o fenômeno da liderança seria proveniente de três aspectos inter-relacionados e de natureza diferente: o comportamento, o conhecimento técnico e elementos como o cargo hierárquico, a “hereditariedade”, os casos de empreendedores de sucesso, entre outros.

Em relação ao comportamento destacaram-se características, como o exemplo de ética, integridade e moral e o carisma/empatia. A primeira é um elemento central aos estudos da Liderança Transformacional tal como formulada por Burns, mas tratada como elemento comum nos estudos de Liderança Transformacional nas organizações. Essa centralidade foi evidenciada na empresa Alfa, a qual foi a característica mais citada (27 dentre os 32 entrevistados a mencionaram), pois, para os entrevistados, o exemplo de ética, integridade e moral são primordiais ao exercício da liderança.

Já a segunda característica, o carisma/empatia, tem sido pilar de sustentação dos estudos de liderança do *mainstream*, especialmente nas últimas duas décadas, e foi uma característica relevante apontada pelos entrevistados para que um indivíduo seja considerado líder.

Os entrevistados reconhecem valor significativo nos comportamentos que não são de interação, que causam impacto de “super-herói” nos outros agentes, como aqueles indivíduos com exacerbada autoconfiança, otimismo, convicção da capacidade de assumir responsabilidade/risco entre outros capazes de influenciar e convencer os agentes, como preconizam tantos atributos das teorias da liderança do *mainstream* (denominados na figura 12 como comportamento “dentro” do *mainstream*). Todavia, os empregados reconheceram semelhante valor em comportamentos pouco utilizados nas pesquisas de liderança do *mainstream*, que têm foco mais acentuado na interação e disposição do líder em reconhecer o liderado por meio de suas habilidades e aptidões (denominados na figura 12 como comportamento “fora” do *mainstream*). Isso quer dizer que são características comportamentais que não são baseadas apenas no que o *mainstream* aponta, no líder “super-homem” que tem visões do futuro e que, do alto de sua genialidade, deve ter a capacidade de convencer os liderados, que já tem um plano complexo formulado individualmente e que precisa apenas da colaboração de outros para ser realizado. Pelo contrário, o aspecto relacional citado pelos entrevistados está baseado na troca de experiência entre líder e liderado. Apesar de o líder ter diferenciais que o tornam líder, as decisões são construídas conjuntamente e negociadas de forma que vários aspectos dos objetivos que serão traçados aproveitem o potencial da equipe e sejam o elo que os tornarão coesos na busca desse objetivo. Essa perspectiva tira do líder o papel de super-homem e coloca-o como aquele indivíduo capaz de aproveitar a potencialidade dos membros que integram a equipe. Por isso, características, como a capacidade do líder de lidar com erros de forma sensata, compreender os limites e potencialidades de cada um, reconhecer o mérito dos liderados, socializar

informações e o senso de justiça na condução das relações, foram elencadas como fundamentais para a liderança.

O conhecimento técnico foi o outro pilar que orientou o discurso dos empregados. De modo geral, essa característica transmite a confiança de que o líder é capaz de conduzi-lo. Tanto quanto as habilidades comportamentais, o líder necessita ser superior em algum aspecto técnico como forma de conquistar o respeito dos outros e justificar sua condição de líder.

Por fim, o terceiro aspecto do discurso da liderança na empresa Alfa foi a questão do cargo hierárquico, da trajetória de sucesso de alguns empreendedores, a hereditariedade e outros elementos que geram publicidade e diferenciação entre os empregados, como cursos em universidades reconhecidas e carreira com passagem em empresas importantes globalmente, sendo todos estes condensados no termo “cargo hierárquico”. Essa característica foi relevante para a obtenção da liderança.

Nesse sentido, as consequências premeditadas do discurso da liderança na empresa Alfa foram marcadas por ultrapassarem a dimensão comportamental. Os entrevistados tiveram a percepção de que o conhecimento técnico e fatores externos, como o cargo hierárquico, a hereditariedade e a história de sucesso de um indivíduo (seja acadêmica, seja empresarial), exercem influência significativa na liderança. Até mesmo a dimensão comportamental não foi completamente semelhante à do *mainstream*, pois as características do comportamento do líder não são focadas apenas no indivíduo enquanto criador da “visão de futuro”, eloquência, empatia e carisma apenas. O líder saiu de uma esfera superior aos outros indivíduos para um indivíduo que necessita de interação social junto aos outros, que age mais de forma a aproveitar as potencialidades e aptidões dos liderados do que apenas convencê-los a fazer o que o líder deseja.

4.2.2 Do discurso à prática, como a liderança ocorre na empresa Alfa

Uma vez identificado o discurso da liderança na empresa Alfa, a segunda etapa das entrevistas objetivou verificar a aplicação desse discurso em exemplos mais concretos do fenômeno da liderança. Se, na primeira etapa das entrevistas, os entrevistados foram solicitados a elaborar análise discursiva sobre o que seria um líder ideal, na segunda foram convidados a citar e promover análise discursiva, justificando a escolha de indivíduos que, em sua percepção, são ou foram exemplos de líderes na sociedade. Dessa forma, essa etapa da entrevista marcou a transição entre o líder que está no imaginário do entrevistado para exemplos reais de líderes na sociedade.

Isso permitiu aprofundar sobre a percepção dos empregados acerca do fenômeno da liderança e também verificar se as características citadas, ainda no imaginário de liderança, estariam coerentes quando personificadas em um indivíduo. Além disso, foi possível verificar se surgiriam novas perspectivas relacionadas à liderança que não foram mencionadas na etapa anterior ou até mesmo contradições.

Os empregados citaram diversos exemplos de líderes que atuam nos mais diversos campos da sociedade mundo afora, como esportistas, empresários de sucesso, estadistas, revolucionários da esquerda, indivíduos que marcaram o cenário religioso, humanitário, entre outros. A maior parte dos entrevistados citou apenas um exemplo de líder e justificou as razões que o levou a escolher tal indivíduo.

Os líderes mais citados pelos empregados da empresa Alfa foram apresentados na Tabela 15.

Tabela 15

Exemplos de líderes na sociedade mais citados pelos empregados da empresa Alfa

CLASSIFICAÇÃO	Nº DE CITAÇÕES	LÍDER CITADO
1º	6	Jesus Cristo - líder religioso
2º	5	Luiz Inácio Lula da Silva - Ex-presidente do Brasil
	3	Bernardo Rocha de Rezende, "Bernardinho" - Ex-atleta e técnico de voleibol da seleção brasileira
3º	3	Papas - Pontífices eleitos para liderar a Igreja Católica
	3	Nelson Mandela - Ex-presidente da África do Sul e vencedor do Prêmio Nobel da Paz
	2	Arthur Antunes Coimbra, "Zico" - Ex-atleta e técnico de futebol
4º	2	Steven Paul Jobs - Fundador e ex-presidente da Apple Inc.
	2	Anjeze Goxhe Bojaxhiu, "Madre Teresa de Calcutá" - Missionária e beatificada pela Igreja Católica em 2003.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Com apenas uma citação, ainda foram mencionados como exemplos de líderes:

- a) Fernando Henrique Cardoso - ex-presidente do Brasil;
- b) Juscelino Kubitschek de Oliveira - ex-presidente do Brasil;
- c) Barack Hussein Obama II – atual presidente dos Estados Unidos da América;
- d) Mohandas Karamchand Gandhi, “Mahatma Gandhi” – líder do Movimento pela Independência da Índia;
- e) William Henry Gates III, “Bill Gates” – fundador da Microsoft;
- f) Abílio dos Santos Diniz – empresário;
- g) Francisco de Paula Cândido Xavier, “Chico Xavier” – Divulgador da doutrina espírita e escritor;

Foi verificado que a maioria dos empregados foi coerente, citou líder com ligação estreita às características mencionadas na primeira etapa da entrevista, quando foram solicitados a descrever o líder ideal. Entretanto foi verificada ênfase em apenas algumas das várias características citadas na etapa anterior.

A seguir, os quatro líderes mais citados pelos entrevistados – Jesus Cristo, “Lula”, “Bernardinho” e os Papas - foram analisados. A análise mais extensa representada nesses quatro exemplos de líderes citados pelos entrevistados justifica-se por estes representarem as principais características de liderança na opinião dos entrevistados de forma geral. Com exceção dos entrevistados que citaram Steven Paul Jobs e William Henry Gates III, “Bill Gates”, que mostraram uma perspectiva de liderança diferente dos demais entrevistados, os outros líderes guardaram significativa semelhança com os quatro mais citados. Um exemplo disso foi os entrevistados que citaram como exemplos de líder na sociedade o ex-presidente “Lula”, Fernando Henrique Cardoso e Juscelino Kubitschek de Oliveira. Apesar de os relatos dos entrevistados terem contornos próprios, em aspecto geral, trouxeram características semelhantes de liderança que puderam ser exemplificados pelo ex-presidente “Lula”.

Como poderá ser observado, em nenhuma entrevista surgiram características novas em relação às citadas na primeira etapa. Isso quer dizer que todos os 32 empregados da empresa Alfa se utilizaram das mesmas características tanto na primeira quanto na segunda etapa das entrevistas, não apontaram uma nova, quando tiveram que escolher um líder na sociedade. O exemplo de líder na sociedade mais citado foi Jesus Cristo com seis citações. Os empregados que o elegeram como líder foram apresentados na Tabela 16. As características marcadas com “x” são aquelas que foram citadas pelos empregados na primeira etapa da entrevista, conforme as Tabelas 13 e 14, quando os entrevistados foram solicitados a descrever as principais características de um líder de forma mais genérica. Já as características destacadas em preto são aquelas que os entrevistados utilizaram tanto na primeira etapa da entrevista quanto na segunda para descrever as principais características do líder que eles escolheram na sociedade, no caso, Jesus Cristo. Esse recurso didático será utilizado no decorrer de toda esta seção.

Tabela 16

Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Jesus Cristo a líder

EMPRESA ALFA																					
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER MAINSTREAM											PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM								
		Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma/ empatia	Incentiva diálogo/troca de pontos de vista	Motivador	Assumir responsabilidade/risco	Coaching /Feedback	Considera a individualidade do liderado	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Capacidade de negociação	Ouvinte atento	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierarquico	Lida com erros com sensatez	Reconhece mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
2	Assessor da Presidência				X		X			X	X	X			X	X		X		X	
8	Diretor de Projeto de TI								X				X					X			
11	Analista TI				X				X				X	X							
18	Analista Administrativo			X		X	X			X		X	X								
20	Analista de RH			X		X	X						X		X		X				
27	Analista de Projetos			X		X							X	X	X	X		X	X		
Total de citações 1ª etapa entrevista		6	5	4	2	3	3	6	1	3	2	1	4	5	3	4	3	3	3	1	1
Total de citações 2ª etapa entrevista		6	5	1	1	0	0	6	1	0	0	0	4	0	1	1	1	3	0	0	0

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Todos os entrevistados que citaram Jesus Cristo utilizaram o “exemplo de ética, integridade e moral” e “consideram a individualidade do liderado”, como elementos relevantes de liderança para justificarem a escolha desse líder. Em seguida, “carisma/empatia” foi citado por cinco entrevistados, enquanto quatro destacaram ainda o “conhecimento técnico apurado” e três a “justiça na condução das relações”.

Em consonância com muitas declarações da primeira etapa da entrevista, foi possível verificar que, para os entrevistados, a questão do exemplo de ética, integridade e moral continuou muito relevante para que um indivíduo possa ser elevado à posição de liderança. O Entrevistado 2 – Assessor da Presidência foi categórico e reuniu em sua declaração a percepção dos demais entrevistados: “a primeira coisa que me vem à mente quando penso em Jesus como líder foi o exemplo inquestionável e inquebrável de caráter [...] Jesus ensinava pelo seu exemplo, era impecável nisso”.

Na percepção dos empregados, o elevado conhecimento de Jesus Cristo e, conseqüentemente, a autoconfiança que Ele tinha eram importantes para sua liderança. Entretanto, outro aspecto foi destacado, a capacidade de Jesus Cristo em considerar a individualidade do liderado e com isso transferir seus ensinamentos a pessoas de diversas camadas sociais. Nesse sentido, a entrevistada 20 – Analista de RH declarou:

Jesus tinha um conhecimento elevadíssimo, mais do que isso, Ele conseguia atingir tanto os ignorantes como os cultos, como Paulo de Tarso, porque acima de tudo ele se preocupava com o outro. Ele sabia da individualidade de cada um e como atingi-los. A forma figurada de se expressar, as parábolas, tudo era feito com o intuito de levar de forma bem didática seus ensinamentos à vida cotidiana das pessoas. (Entrevistada 20 – Analista de RH)

Além disso, foi ressaltado pelos entrevistados o carisma/empatia como característica essencial para que Jesus Cristo fosse considerado líder. A percepção dos empregados é que a simpatia e a preocupação com o outro foi decisiva para que Jesus Cristo fosse capaz de liderar tantas pessoas ao longo de sua vida. Além do carisma/empatia ficou evidente nas entrevistas a questão da justiça na condução das relações, do tratamento igualitário e coerente com seus

liderados. Esses elementos foram relatados pela entrevistada 27 – Analista de Projetos: “Jesus Cristo era carismático, encantava as pessoas [...] muito sábio, humilde e simpático, não rejeitava os outros, todos viam nos ensinamentos dele a possibilidade de se arrepender e a esperança de recomeçar”.

Dessa forma, diante do relato dos entrevistados, pode-se verificar que a liderança atribuída a Jesus Cristo está diretamente relacionada a cinco características elencadas pela ordem com que foram citadas:

- a) exemplo de ética, integridade e moral;
- b) considera as individualidades do liderado;
- c) carisma/empatia;
- d) conhecimento “técnico” apurado;
- e) justiça na condução das relações.

Analisando-se apenas os entrevistados que elegeram Jesus Cristo como líder, estes, na primeira etapa da entrevista sobre as principais características de um líder, ainda num momento abstrato, citaram em média dez características relevantes para que um indivíduo conseguisse se tornar líder, conforme a Tabela 12. Contudo, quando foram solicitados a escolher um líder na sociedade e justificarem tal escolha, as características relevantes para que um indivíduo se eleve a líder foram drasticamente reduzidas para apenas cinco características como apresentado na Tabela 17.

Tabela 17

Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Jesus Cristo

SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	EMPRESA ALFA	
		CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA QUE UM INDIVÍDUO SEJA CONSIDERADO LÍDER	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA JUSTIFICAR A ESCOLHA DE JESUS CRISTO COMO LÍDER
2	Assessor da Presidência	15	6
8	Diretor de Projeto de TI	9	6
11	Analista TI	7	4
18	Analista Administrativo	9	4
20	Analista de RH	11	6
27	Analista de Projetos	12	4
	Média de características citadas	10,5	5

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Tal análise é interessante, pois permite refletir sobre alguns aspectos que envolvem o fenômeno da liderança. Apesar de se tratar de Jesus Cristo, de uma liderança deificada, esta se apresenta diferente da deificação colocada pela literatura do *mainstream* norte-americano. Se, por um lado, quatro das cinco características apontadas pelos entrevistados estão relacionadas a habilidades comportamentais, convergindo com os aspectos trazidos pelo *mainstream*, por outro, diferentemente dessa literatura que tem elaborado modelos com cada vez mais características, os entrevistados necessitaram de apenas cinco características para que pudessem apontar Jesus Cristo como líder.

O segundo líder mais citado pelos entrevistados foi o ex-presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, daqui para frente denominado apenas de “Lula”, com cinco citações, são elas: “carisma/empatia” – 5 citações; “incentiva diálogo/troca de pontos de vista” – 4 citações;

“reconhece mérito dos liderados” – 4 citações; “eloquência” – 3 citações; e “conhecimento técnico apurado” – 3 citações.

Tais características foram apresentadas na Tabela 18 e posteriormente analisadas. Uma vez mais cabe ressaltar que as características marcadas com “x” são aquelas que foram citadas pelos empregados na primeira etapa da entrevista, quando os entrevistados foram solicitados a descrever as principais características de um líder de forma mais genérica. Já as características destacadas em preto são aquelas que os entrevistados utilizaram tanto na primeira etapa da entrevista quanto na segunda para descrever as principais características do líder que eles escolheram na sociedade.

Tabela 18

Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Lula a líder

EMPRESA ALFA																						
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER MAINSTREAM											PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM									
		Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma/ empatia	Incentiva diálogo/troca de pontos de vista	Motivador	Assumir responsabilidade/risco	Coaching /Feedback	Considera a individualidade do liderado	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierarquico	Lida com erros com sensatez	Reconhece mérito dos liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
5	Diretora de Op. e Proj.	X					X	X		X	X				X		X	X			X	
12	Analista TI	X					X	X					X	X			X					
14	Economista	X				X		X						X				X				
19	Analista de RH	X			X	X	X					X		X				X		X		
27	Analista de Projetos	X						X					X	X	X		X		X	X		
Total de citações 1ª etapa entrevista		5	5	4	2	3	3	5	3	1	1	1	4	4	4	2	5	3	3	1	2	1
Total de citações 2ª etapa entrevista		0	5	4	1	1	0	1	3	0	0	1	0	3	0	0	4	0	0	0	0	0

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta Tese

Em relação ao carisma/empatia, os entrevistados enfatizaram a questão da simpatia, da alegria e do otimismo do ex-presidente Lula como aspectos centrais que foram capazes de convencer outros agentes de que ele poderia ser uma opção para conduzir a população brasileira politicamente. Para os entrevistados, Lula conseguiu construir uma imagem perante a população de um modelo político mais voltado para o povo, não só por meio de discursos inflamados, mas também por ter trajetória profissional oriunda da classe operária. Lula seria um representante capaz de lutar pelos direitos dos trabalhadores num momento político em que os brasileiros já estavam descrentes dos partidos de situação, que num *continuum* de quase duas décadas governavam o país desde a queda do regime militar.

Por esse aspecto, o entrevistado 12 – Analista de Projetos resumiu a percepção dos empregados que citaram o Lula como exemplo de líder na sociedade: “O Lula é o carisma. A energia dele. Aquele negócio: ah! vai dar certo, vamos nos unir e fazer acontecer. Impressionante o otimismo dele, contagiou as pessoas”.

Outro ponto enfatizado pelos entrevistados foi a capacidade do ex-presidente Lula de incentivar diálogo/troca de pontos de vista, reconhecer mérito dos liderados e principalmente de se comunicar, a eloquência. Essas características, combinadas com o otimismo e a simpatia, foram suficientes para colocar Lula em sintonia com muitos eleitores que passaram a considerar a possibilidade de serem conduzidos politicamente por ele. Para a entrevistada 27 – Analista de Projetos: “a capacidade de comunicação do Lula era extraordinária, a capacidade de liderança no diálogo, na comunicação era impressionante”.

O último aspecto citado foi o conhecimento técnico apurado. Para três entrevistados, Lula não poderia ter alcançado a liderança se não fosse por ter aprendido, de forma notável, a fazer política. Apesar de esse conhecimento não ser formalizado por nenhum diploma ou curso universitário, a trajetória política de Lula mostra claramente sua evolução desde as sucessivas derrotas nas eleições presidenciais iniciadas em 1989 para Fernando Collor até o

ano de 2002, quando foi eleito presidente. Para muitos entrevistados, Lula aprendeu consideráveis aspectos do jogo político como cuidar melhor de sua imagem, flexibilizar o discurso de extrema esquerda, aprimorar a eloquência, vestuário, realizar mais alianças e ter mais astúcia nas negociações. A entrevistada 5 – Diretora de Operações e projetos teceu comentário que representou os outros empregados na medida em que contemplou o apurado conhecimento técnico de Lula para fazer política:

Muita gente acha o Lula ignorante simplesmente por não ter estudo formal, claro que o estudo formal faz falta, ele era um metalúrgico e isso não passa para os outros a impressão de que ele é capaz de conduzir um país politicamente e economicamente. Mas tem um detalhe que as pessoas esquecem, ignorantes não se tornam presidentes. Num país com mais de 500 anos o Lula fez algo extraordinário, se não me engano foi o 35º presidente deste país [...] em 500 anos ele ocupou o lugar que apenas outros 34 foram capazes de alcançar, e mais, não foi imposto, foi escolhido pelo povo. [...] A realidade é que o Lula tinha um imenso conhecimento técnico de como fazer política, o traquejo, como fazer debates em campanha eleitoral, como se aproximar do povo, como fazer oposição [...] depois que o PT virou situação não temos mais oposição. Isso tudo não se aprende formalmente. Ele é muito inteligente. (Entrevistada 5 – Diretora de Operações e Projetos)

Nesse sentido, a liderança conferida a Lula pelos entrevistados está relacionada a cinco características elencadas pela ordem com que foram citadas:

- a) carisma/empatia;
- b) incentiva diálogo/troca de ponto de vista;
- c) reconhece mérito dos liderados;
- d) eloquência;
- e) conhecimento técnico apurado.

Entre as características citadas pelos entrevistados é importante mencionar o carisma/empatia e a eloquência como características fundamentais nas atuais teorias de liderança do *mainstream*. Em sentido semelhante à literatura dominante essas são variáveis que podem levar um indivíduo a tornar-se líder de outros. Ressalta-se também a questão do líder capaz de dialogar, trocar ponto de vista com seus liderados e reconhecer o mérito destes, tratando a liderança como fenômeno relacional. Por fim, destaca-se também a questão do

conhecimento técnico apurado, amplamente citado na primeira etapa das entrevistas e recorrente na segunda etapa como fator decisivo para a obtenção da liderança.

Conforme mencionado anteriormente, na primeira etapa da entrevista, quando os empregados foram solicitados a discursar sobre as principais características de um líder, os cinco entrevistados que apontaram Lula como um exemplo de líder na sociedade haviam citado em média aproximadamente 12 características relevantes à liderança. Contudo, exatamente como no primeiro caso, Jesus Cristo, quando solicitados a escolherem um líder na sociedade e justificarem tal escolha, os entrevistados reduziram drasticamente as características relevantes para a ascensão de um indivíduo a líder a apenas cinco, conforme a Tabela 19.

Tabela 19

Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Lula

EMPRESA ALFA			
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA QUE UM INDIVÍDUO SEJA CONSIDERADO LÍDER	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA JUSTIFICAR A ESCOLHA DE LULA COMO LÍDER
5	Diretora de Op. e Proj.	13	4
12	Analista TI	10	4
14	Economista	10	5
19	Analista de RH	14	6
27	Analista de Projetos	12	4
	Média de características citadas	11,8	5

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

O terceiro líder na sociedade mais citado pelos empregados foi o técnico de voleibol da seleção brasileira Bernardo Rocha de Rezende, mais conhecido como “Bernardinho”, com três menções. Chamou atenção o fato de que todas as três menções foram realizadas por indivíduos considerados líderes na empresa Alfa, são eles: o Presidente, o Diretor Adm. e Fin. e o Engenheiro.

Os três líderes da empresa Alfa acompanham a carreira do técnico e ex-jogador de voleibol por entrevistas e revistas há alguns anos, e o Presidente ainda se interessou também pelas obras literárias de Bernardinho que, dentre outros temas, incluem liderança e superação.

Os líderes da empresa Alfa recorreram a onze características para justificarem a liderança de Bernardinho, contudo pode-se verificar que quatro características foram mais citadas em relação às demais, são elas: “conhecimento técnico apurado” – 3 citações, “cargo hierárquico” – 3 citações; “assumir responsabilidade/risco” – 3 citações; e socialização da informação – 2 citações. Essas características foram apresentadas na Tabela 20.

As três primeiras características, “conhecimento técnico apurado”, “cargo hierárquico” e “assumir responsabilidade/risco”, foram citadas pelos três entrevistados. Analisando-se as entrevistas, foi possível verificar que estas foram enfatizadas conforme a referida ordem acima.

Tabela 20

Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Bernardino a líder

EMPRESA ALFA																						
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER MAINSTREAM											PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM									
		Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma/ empatia	Incentiva diálogo/troca de pontos de vista	Motivador	Assumir reponsabilidade/risco	Coaching /Feedback	Considera a individualidade do liderado	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierarquico	Lida com erros com sensatez	Reconhecer mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
1	Presidente		X		X				X			X									X	
3	Diretor Adm. e Fin.	X	X						X	X		X									X	
24	Engenheiro	X									X										X	
Total de citações 1ª etapa entrevista		3	2	0	2	3	2	0	2	1	1	2	0	3	3	1	1	2	1	1	1	3
Total de citações 2ª etapa entrevista		1	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	3	3	0	1	2	1	1	1	0

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Para os três entrevistados, o conhecimento técnico elevado foi o fator mais relevante para que o Bernardinho fosse considerado líder. Na percepção deles, foi conhecimento técnico apurado o elo que o conectou a seus/suas atletas e passou a eles a confiança de que seria capaz de conduzi-los às vitórias. Nesse sentido, o Presidente teceu comentário que representou a percepção dos outros entrevistados: “ele [Bernardinho] dirige uma turma com muito técnica. O time de vôlei entende pra caramba de vôlei [...] O Bernardinho precisou ter mais fundamento técnico e tático do que os liderados para conquistar o respeito e liderança sobre os atletas”. Para o presidente, esse elevado conhecimento técnico é o que, na prática, conduz os liderados a aceitar as recomendações dele durante o jogo, pois os atletas confiam que o conhecimento do treinador pode leva-los a triunfar.

Em sentido complementar, o entrevistado 24 – Engenheiro declarou que o conhecimento técnico não se resume aos fundamentos que cada jogador deve possuir dentro de quadra. Para ele, o Bernardinho, vai muito além disso, pois ele estuda toda a potencialidade de cada atleta individualmente, as combinações possíveis entre atletas, aqueles que têm mais afinidade dentro de quadra, as variações táticas, ele estuda a equipe adversária, ele entende quais aspectos psicológicos e físicos afetam seus jogadores, ele tem uma visão coletiva da equipe, dentre outros elementos. O entrevistado 24 – Engenheiro destacou que são esses elementos que fazem com que o Bernardinho alcance todo o potencial da equipe: “ele foi atleta e estudou exaustivamente o esporte, ele sabe os caminhos para retirar o máximo do sujeito: atleta e equipe. Os atletas sabem disso, reconhecem”.

Os entrevistados destacaram ainda a capacidade de Bernardinho de direcionar os interesses individuais para os interesses coletivos, mesmo que para isso ele precise confrontar um ou outro atleta. A esse respeito o Presidente comentou:

Não sei se ele seria um bom treinador em esporte individual [...] ele mata qualquer ego, ele fala equipe, equipe e equipe o tempo todo. Já vi ele tirar “medalhão” de quadra que estava jogando bem para colocar garoto, o “medalhão” nem questiona a autoridade dele. (Entrevistado 1 - Presidente)

Os entrevistados também citaram o “cargo hierárquico” como um fator que auxiliou Bernardinho ser considerado líder. Para eles, o poder formal advindo do cargo foi fundamental para que o treinador conseguisse colocar em prática suas convicções acerca do esporte. Além disso, o poder formal oriundo do cargo de treinador da seleção brasileira lhe conferiu *status* perante os atletas que desejam defender o país em competições oficiais, afinal é ele quem os escolhe, treina e define as estratégias para as vitórias, apenas isso já lhe garante um pouco de liderança.

O treinador já convoca os atletas levando em consideração não apenas suas características físicas, mas também habilidades mentais e psicológicas. E isso também facilita sua liderança uma vez que ele pode abdicar de atletas indisciplinados e rebeldes. Esse aspecto foi relatado pelo entrevistado 24 – Engenheiro: “ele que escolhe quem vai para a seleção [...] está nas mãos dele convocar o perfil de atleta que melhor se encaixe em sua filosofia de trabalho e os atletas respeitam isso. Isso ajuda muito na questão da liderança”. Em sentido semelhante, o entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin. ainda destacou outro aspecto que o poder formal de treinador da seleção brasileira confere ao Bernardinho:

No quesito seleção brasileira, ele é o poder máximo, ele que tem o poder de decidir: você joga e você não joga, e por questão profissional, por viver esse ambiente desde a adolescência, o atleta entende que ele é o treinador, que define. (Entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin.)

Para o entrevistado isso não define liderança, mas é um aspecto que sustenta e formaliza o poder do treinador, no caso o Bernardinho.

De modo geral os entrevistados têm a percepção de que os atletas entendem a liderança do treinador devido a seu elevado conhecimento técnico capaz de conduzi-los à vitória e também devido a todos os elementos que cercam seu cargo de comandante na equipe e lhe conferem poder para tomar decisões. Entretanto, não menos importante foi a característica do treinador de estar disposto assumir responsabilidade/risco para conquistar seus objetivos. Os

entrevistados relataram que Bernardinho consegue centralizar as críticas na derrota e, nas vitórias, distribuir mérito entre os atletas.

Nesse sentido o Presidente comentou que os atletas entendem o quanto uma derrota é ruim para o grupo, principalmente para o treinador que centraliza as críticas em torno de si para poupar um ou outro atleta que eventualmente seria culpado pela crítica esportiva e pela torcida da derrota. Esse sentimento de preservação do grupo, de não deixar o treinador ser atacado publicamente, é um fator adicional que faz com que os atletas se unam cada vez mais para conseguirem a vitória. O Presidente declarou ter visto a entrevista de um atleta relatando essa situação, numa partida de vôlei que a seleção brasileira estava em situação muito desfavorável e conseguiu reverter:

Foi de arrepiar, no sufoco o Brasil ganhou e no pós-jogo, nas entrevistas, um jogador disse que deu tudo de si para ganhar, que ele via o sacrifício do treinador para que tudo desse certo e que não queria decepcioná-lo, e foi isso que o impulsionou a tirar forças de onde não sabia que tinha. (Entrevistado 1 - Presidente)

Tal atitude do atleta, de se empenhar mais, de dar algo mais em prol da equipe e de seu líder está associada, para os entrevistados, a outra característica que foi fundamental para que Bernardinho fosse considerado líder: a socialização da informação. Para dois dos três entrevistados mais do que estudar a técnica e os fundamentos do voleibol, os adversários e os perfis de cada atleta, Bernardinho conseguiu ser líder porque obteve adesão dos atletas aos objetivos do grupo. Um dos fatores que levam a essa adesão é a socialização da informação, a distribuição de seu conhecimento junto aos atletas. Isso promove sentimento do atleta de pertencimento do grupo, ele se torna parte ativa das estratégias do treinador e isso o prepara melhor para enfrentar os desafios que o adversário impõe. Dessa forma, o atleta se sente parte das conquistas, sabe que esse conhecimento o está levando para um estágio melhor e isso o convence a se doar para os objetivos comuns, da equipe. O líder se beneficia disso por conseguir convencer os atletas a doarem o máximo que conseguem e também por incrementar seu conhecimento técnico a partir do conhecimento de seus atletas para formular planos que

serão executados durante a partida. A partir disso, ele toma atitudes, explica as razões que o levaram a tomá-la e formula a maioria das decisões junto aos atletas daquilo que seria a melhor estratégia.

Torna-se interessante destacar que entre as quatro características fundamentais trazidas pelos entrevistados como forma de justificarem suas escolhas pelo Bernardinho como um exemplo de líder na sociedade, três praticamente não são tratadas na literatura do *mainstream*, como é o caso do conhecimento técnico apurado, cargo hierárquico e capacidade assumir responsabilidades e riscos. Contudo, essas características mostram-se relevantes para três dos cinco líderes da empresa Alfa como fatores que afetam diretamente a liderança. Apesar de a característica assumir responsabilidades e riscos estar ligada à literatura do *mainstream*, esta não tem a relevância de características como o carisma e a visão de futuro, por exemplo.

Uma característica citada por todos os três entrevistados na primeira etapa da entrevista e ignorada nesta segunda foi a paciência/tolerância. Já encerrada a segunda etapa da entrevista foi indagado aos três o motivo de, num primeiro momento, a paciência ser citada como fundamental e no segundo momento nem sequer foi mencionada. Todos foram unânimes em dizer que a paciência/tolerância não é uma característica do Bernardinho, mas que, no caso da sua liderança, essa característica não fazia falta, pois havia outras que o conectava a seus liderados e que supriam essa ausência. O Presidente foi categórico: “se tem uma coisa que o Bernardinho não tem é paciência [...] mas ele tem tantas outras coisas que, no caso dele, isso nem faz falta”.

Utilizando esse comentário e os outros dois casos de líder na sociedade exemplificados por Jesus Cristo e Lula, uma reflexão que se torna necessária é que, apesar de os entrevistados terem citado mais de 21 características/habilidades referentes ao imaginário de liderança, na mesma linha apresentada pela literatura do *mainstream* em modelos sofisticados que tratam, cada vez mais, de características para explicar a liderança, a percepção dos entrevistados,

quando escolheram exemplos de líderes na sociedade, indicou caminho oposto. O relato dos empregados da empresa Alfa tem apontado na direção de que apenas quatro ou cinco características de fato bem aprimoradas têm levado alguns indivíduos à liderança de outros. E estas quatro ou cinco características extrapolam o comportamento focado no líder para o comportamento relacional entre líder e liderado e elementos que estão fora do comportamento, como o conhecimento técnico e o cargo hierárquico.

Analisando-se os entrevistados que escolheram o Bernardino como líder, estes, na primeira etapa da pesquisa sobre as principais características de um líder, citaram em média onze características relevantes para que um indivíduo fosse capaz de ser considerado líder, conforme a Tabela 12. Todavia, como ocorreu nos outros dois casos anteriores, as características relevantes para que um indivíduo fosse considerado líder também foram reduzidas, conforme a Tabela 21.

Tabela 21

Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Bernardino

EMPRESA ALFA			
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA QUE UM INDIVÍDUO SEJA CONSIDERADO LÍDER	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA JUSTIFICAR A ESCOLHA DE LULA COMO LÍDER
1	Presidente	11	5
3	Diretor Adm. e Fin.	13	7
24	Engenheiro	10	6
Média de características citadas		11,33	6

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Mais do que isso, no final das entrevistas, quando os três entrevistados foram indagados sobre terem escolhido a paciência na primeira rodada das entrevistas e não terem sequer mencionado tal característica no exemplo de líder na sociedade – Bernardinho, os três foram unânimes na percepção de que Bernardinho é uma pessoa muito impaciente, mas, na trajetória de vida dele e das pessoas que ele tem liderado, isso não foi fator decisivo para a liderança. Os atletas podem até gostar ou não gostar da impaciência dele, contudo isso não foi fator que dividiu a opinião de seus seguidores sobre sua liderança. Para os entrevistados, o líder não é o sujeito que coleciona características e atributos, a quantidade não é determinante para a liderança. Para eles, apenas algumas características já são capazes de elevar um indivíduo à liderança, isso depende mais da capacidade do grupo de se aliar às características do “líder” do que da quantidade de atributos e características o líder possa ter. Nesse sentido, o Presidente da empresa Alfa comentou que, mesmo com conhecimento técnico extraordinário, capacidade de assumir responsabilidade/risco e cargo hierárquico, o Bernardinho poderia não ser líder em outros esportes que não fosse o voleibol:

Eu não sei se o Bernardinho seria líder bem-sucedido num esporte individual, mesmo que ele soubesse muito deste esporte. Ele fale em equipe o tempo todo, isso mata qualquer ego [...] Acho que ele não teria vida longa em modalidades individuais. (Entrevistado 1 - Presidente)

O Papa foi o quarto líder mais citado pelos entrevistados, empatado com o Bernardinho e o Nelson Mandela, que também obtiveram três menções. Contudo, ocorreu algo interessante e diferente dos demais líderes mencionados pelos empregados da empresa Alfa: o quarto líder mais citado não foi o Papa Bento XVI ou o recente sucessor escolhido, o Papa Francisco, mas apenas, o Papa. Foi curioso solicitar aos entrevistados um exemplo de líder no mundo e receber como resposta simplesmente: o Papa.

O ano de 2013 foi caracterizado por profundas mudanças na Igreja Católica, principalmente pela renúncia do Papa Bento XVI, em 28 de fevereiro, como líder mundial da Igreja Católica. Isso ocorreu apenas quatro vezes na história da instituição, sendo a última vez

em 1415, quase seis séculos atrás. Esse fato percorreu o mundo e não foi diferente no Brasil, onde a maioria da população é católica. Os veículos de comunicação cobriram intensa e praticamente todo o período da abdicação do Papa Bento XVI, o conclave para a escolha do novo Papa, a posse de Jorge Mario Bergoglio, então denominado Papa Francisco, 266º representante máximo da Igreja Católica, ocorrido em 19 de março do mesmo ano e também seus primeiros meses nesse posto.

Tal publicidade certamente foi relevante para que três entrevistados escolhessem o Papa como um exemplo de líder na sociedade. A entrevistada 29 – Analista Comercial e de Marketing comentou: “impossível não associar os últimos acontecimentos ao Papa, à mobilização da igreja católica para encontrar seu novo líder [...] sem dúvida eu escolheria o Papa como exemplo de líder na sociedade, por conduzir milhões e milhões de fiéis”.

Os três entrevistados que citaram o Papa como exemplo de líder na sociedade foram o Diretor de RH, o Diretor Adm. Fin. (um dos poucos entrevistados que citou mais de um líder) e a Analista Comercial e de Marketing – entrevistada 29. Eles recorreram a oito características como forma de justificar os elementos que levam o Papa a ser um líder. As mais enfatizadas nas entrevistas foram: “Cargo hierárquico” – 3 citações, “exemplo de ética, integridade e moral” – 3 citações, “conhecimento técnico apurado” – 3 citações e “justiça na condução das relações” – 2 citações.

Essas características mais citadas e as outras utilizadas para justificar, na percepção dos três entrevistados, quais elementos levaram o Papa a ser um exemplo de líder na sociedade foram apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22

Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram o Papa a líder

EMPRESA ALFA																						
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER MAINSTREAM											PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM									
		Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma/ empatia	Incentiva diálogo/troca de pontos de vista	Motivador	Assumir reponsabilidade/risco	Coaching /Feedback	Considera a individualidade do liderado	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierarquico	Lida com erros com sensatez	Reconhecer mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
3	Diretor Adm. e Fin.				X		X		X	X		X					X				X	
6	Diretor de RH					X	X	X	X	X	X				X	X	X			X	X	
29	Analista Com. e de MK		X	X	X										X				X			
Total de citações 1ª etapa entrevista		3	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	0	3	3	2	1	2	2	1	1	2
Total de citações 2ª etapa entrevista		3	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0	2	0	0	0

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Na percepção dos entrevistados, o “cargo hierárquico” é um fator fundamental que confere liderança ao indivíduo que será escolhido Papa. Nesse sentido, independente se for um ou outro indivíduo, este apenas por ocupar tal posição já se torna o líder mundial da Igreja Católica. Além desse considerável poder formalizado na posição de Papa, ainda há outros elementos que colocam mais destaque sobre ele e sua importância social que o distingue dos outros indivíduos. Um elemento que evidencia isso são os pronomes de tratamento “Santo Padre” e “Sua Santidade” àqueles que se dirigem ao Papa. Cabe ressaltar que a palavra “Santo” na fé Católica é reservada àqueles que foram convertidos e salvos por Jesus Cristo e desempenharam uma obra admirável. Além disso, há outras características como o posto vitalício, a assistência sobrenatural do Espírito Santo (que o preserva de todo erro) e a denominada infalibilidade no ensino da fé cristã. A infalibilidade papal é o dogma católico que confere ao Papa a prerrogativa de estar sempre correto quando se trata de assuntos de fé e moral. Essas questões são divinamente reveladas e transformam-se em dogmas - verdades imutáveis e infalíveis que todo católico deve seguir.

Os entrevistados ponderaram sobre as peculiaridades que envolvem a liderança exercida por um Papa, que vem de um contexto religioso fundamentado em dogmas e tradições milenares. No entanto, a questão do cargo, do posto de Papa, foi ressaltada pelos entrevistados como decisivo nessa liderança. O entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin. declarou que:

por mais que existam diferenças entre os indivíduos que vão ocupar essa função, um mais extrovertido, outro mais conservador, um Papa é um Papa, é o líder espiritual da fé católica, é infalível, é praticamente um Santo e todos aceitam isso [...] são tantos rituais, tantas coisas que simbolizam que ele é o líder, é um cargo vitalício, consegue ver o poder com que ele é envolvido? Ele é o líder. (Entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin.)

A declaração do Diretor Adm. e Fin. foi ao encontro dos demais empregados que elegeram o Papa como exemplo de líder na sociedade. A entrevistada 29 – Analista Comercial e de Marketing, em sentido semelhante destacou outro aspecto interessante:

Eu não sei quem escolheu o Papa nem o que levou a isso, na verdade, eu nunca ouvi falar nele antes de ser Papa, é um desconhecido pra mim e muitos outros, mas todos

sabem que ele é um líder agora, inclusive para mim como Católica. (Entrevistada 29 – Analista Comercial e de Marketing)

É realmente intrigante uma pessoa se considerar liderada de outra que para ela é completamente desconhecida. Para a entrevistada, o posto de Papa já conferiu a esse indivíduo as credenciais necessárias para que ela se considere liderada. Afinal, ele é o Papa. Para os entrevistados são os elementos que estão em torno do “cargo”, da posição que esse indivíduo assume que lhe confere liderança, são os imensos recursos disponibilizados em rituais e crenças sedimentadas no tempo e no espaço que eleva todo e qualquer indivíduo nesse “cargo” a líder. Nesse sentido, o Presidente declarou:

Um papa, por exemplo, que consegue congrega tantas pessoas [...] Como é que pode um líder ter o privilégio de ser infalível, e o mais interessante, todas as pessoas reconhecem essa condição [...] claro que tem uma questão de fé, de crença, dogmático. O dogma não há motivos, alguém falou pra ela que esse líder é infalível, e essa pessoa acreditou. É uma questão mais dogmática do que propriamente de raciocínio e convencimento, mas a Igreja tem tantos recursos, tantos rituais, tanta coisa para elevar esse indivíduo a uma condição de santidade, a algo superior, que acaba funcionando. (Entrevistado 1 – Presidente)

Tratando-se do fato de uma liderança voltada para condições muito específicas como é a questão do Papa e de toda a trajetória e valores peculiares à Igreja Católica, os entrevistados foram indagados sobre situações como essa em outros contextos da vida social. Situações em que, na percepção deles, alguns indivíduos tenham liderança legitimada pelos demais membros e que fosse originária também de uma perspectiva do “cargo hierárquico”.

Rapidamente os entrevistados foram capazes de relacionar o exemplo do Papa ao imaginário existente, por exemplo, aos casos relativos às empresas familiares na figura de seu fundador e seus herdeiros. O Presidente citou o caso de uma empresa parceira na qual o fundador, um senhor de quase 80 anos, se retirou dos negócios e em seu lugar assumiu o primogênito, que já tinha mais de 20 anos de experiência acompanhando o pai. Para o Presidente “foi uma questão de fé aquilo, o filho dele estava no pedestal. Tudo que ele [fundador] fala é lei. Por quê? Porque ele conseguiu construir uma empresa de sei lá quantos

milhões de reais do zero”. Para o entrevistado, isso conta muito pelo fato de ser o Presidente, o fundador, aquele que mesmo quem é novo na empresa, que não conhece sua trajetória, o respeita: “Nessa empresa a questão do cargo, do Presidente, eles levam hierarquia muito a sério, isso confere a ele um poder diferente e uma ascendência sobre outros acima do normal”.

Em sentido semelhante, o Diretor Adm. e Fin. também relacionou a questão do “cargo” a empresas familiares e seus fundadores em consonância com seu depoimento na primeira etapa da entrevista, quando também destacou o “cargo hierárquico” como característica capaz de elevar um indivíduo a líder:

Guardada as devidas proporções, não quero comparar com o papa, com a infalibilidade, mas eu acho que algumas pessoas dentro das organizações enxergam o patriarca, enxergam aquele fundador que construiu uma empresa de sucesso com pouco recurso e muita vontade, contra tudo e contra todos, como alguém que não se questiona as ordens, ele já nos trouxe até aqui, ele saberá nos conduzir a partir daqui. O que nem sempre é verdade e que em certa medida pode até ser comparado porque acaba tornando uma questão de crença mesmo. (Entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin.)

Os entrevistados também citaram a questão do exemplo de ética, integridade e moral e da justiça na condução das relações como fatores fundamentais para o exercício da liderança do Papa. Os entrevistados têm a percepção de que não seria possível exercer liderança religiosa nos tempos atuais sem essas características. Nesse sentido, o Presidente comentou que acompanha os Papas desde João Paulo II e que uma característica marcante desde então é “a postura ética e a retidão da trajetória deles, são pessoas que você sabe, você sente, que estão devotadas a lutar por um mundo melhor”.

Já o conhecimento técnico apurado foi outro fator recorrente entre os entrevistados, principalmente pelo Presidente e pelo Diretor Adm. e Fin. Este último ainda destacou que muitas pessoas interpretam o Papa e outros membros da Igreja como sacerdotes que se dedicaram a estudar e praticar os ensinamentos da Bíblia e nada mais; não que isso seja pouco, mas na percepção do Diretor Adm. e Fin. esta é também uma interpretação simplista que não leva em consideração os diversos níveis do conhecimento acumulado nos membros

de uma organização milenar, presente em muitos países. Para o entrevistado, referindo-se especificamente ao Papa, ele é um membro da Igreja Católica extremamente preparado tecnicamente para assumir a direção desta instituição. A esse respeito, o entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin. comentou:

Engana-se quem acha que os Papas são apenas estudantes e praticantes da bíblia, além de dominarem todo este valioso conhecimento desde sua origem, a Igreja Católica também pode ser considerada uma organização muito complexa [...] posso falar pela história do Papa Bento XVI, ele foi professor, consegue ler hebraico e grego antigo, tem domínio de seis idiomas é exímio pianista, estou falando de Mozart [...] é uma pessoa distinta, muito culta e preparada tecnicamente para os desafios do cargo. (Entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin.)

Nesse sentido, foi possível verificar que a liderança atribuída àqueles que ocupam a posição de Papa está relacionada, na percepção dos entrevistados, com quatro principais características elencadas pela ênfase com que foram citadas:

- a) cargo hierárquico;
- b) exemplo de ética, integridade e moral;
- c) conhecimento técnico apurado;
- d) justiça na condução das relações

No caso dos três entrevistados que citaram os Papas como exemplos de líderes na sociedade, a característica “cargo hierárquico” foi a mais relevante para eles. A maior parte da entrevista discorreu sobre todos os elementos que envolvem o “cargo” de Papa e o imenso poder que isso proporciona ao indivíduo que ocupa essa posição. Tal reflexão é interessante, pois, além de recorrente nesta pesquisa, trata de um quesito raramente estudado na liderança, principalmente na perspectiva do *mainstream* como mencionado anteriormente.

Incorporar as questões referentes ao “cargo hierárquico” e todos os recursos disponíveis àqueles que ocupam os cargos mais elevados, além da própria questão da liderança num sentido mais dogmático, seja pela perspectiva de lideranças religiosas ou até mesmo da figura mítica do fundador de determinada empresa, podem ser alternativas valiosas à literatura.

Intensificar pesquisas que averiguem se a posição hierárquica é característica relevante ou não no exercício da liderança pode trazer novas perspectivas à temática tirando a sobrecarga do fator comportamental e trazendo dimensões integradas e complexas.

Tomando como referência apenas os três entrevistados que escolheram os Papas como exemplos de líderes na sociedade, foi possível verificar que eles, na primeira etapa da entrevista sobre as principais características de um líder, ainda numa perspectiva abstrata, citaram em média treze características relevantes para que um indivíduo fosse elevado a líder, conforme a Tabela 12. Todavia, quando solicitados a escolher um líder na sociedade e justificarem tal escolha, as características relevantes para que um indivíduo se eleve a líder foram reduzidas para, em média, apenas cinco características como apresentado na Tabela 23.

Tabela 23

Comparação entre as características do líder ideal e do líder citado pelos entrevistados como líder na sociedade – Papas

EMPRESA ALFA			
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA QUE UM INDIVÍDUO SEJA CONSIDERADO LÍDER	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES CITADAS PARA JUSTIFICAR A ESCOLHA DE LULA COMO LÍDER
3	Diretor Adm. e Fin.	13	6
6	Diretor de RH	17	5
29	Analista Com. e de MKT	9	4
	Média de características citadas	13	5

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Os outros exemplos de líderes na sociedade citados por mais de um entrevistado, como Nelson Mandela, Zico e Madre Tereza de Calcutá, foram semelhantes ao caso dos líderes que já foram analisados. Nelson Mandela teve resultado comparável ao de Lula, apesar da diferente trajetória e contexto da liderança. Em aspectos gerais, os entrevistados destacaram

questões características semelhantes às de Lula, como o carisma/empatia, a eloquência, o incentivo do diálogo/troca de ponto de vista e a tolerância.

Os motivos que levaram os entrevistados a citarem Madre Tereza de Calcutá remeteram aos mesmos daqueles entrevistados que citaram Jesus Cristo, principalmente em relação ao carisma e exemplo de ética, integridade e moral. Se, por um lado, os entrevistados que citaram Nelson Mandela conheciam sua trajetória de vida e principais características, por outro, ficou evidente entre os entrevistados que citaram Madre Tereza de Calcutá o desconhecimento da sua história de vida. Os argumentos apresentados pelos entrevistados foram estereotipados em torno do carisma e do exemplo de ética, integridade e moralidade, sem nenhum tipo de articulação com exemplos de situações vividas por ela. Este é um ponto interessante de análise, pois, mesmo não sabendo exemplificar as características citadas do exemplo de líder na sociedade, escolhido espontaneamente pelo entrevistado, a primeira pessoa que lhes remeteu personificar liderança na sociedade foi alguém cuja história ele não conhece, mas ainda assim confere o *status* de líder. Desde já, isso denota como o fenômeno da liderança é complexo. Esses entrevistados foram capazes de mencionar indivíduos reconhecidamente líderes na sociedade, mas ainda havia, em grande parte, o fator do imaginário, de compreender um indivíduo como líder, mas não contar com elementos discursivos elaborados para argumentar o que os torna líder.

Já os entrevistados que citaram Arthur Antunes Coimbra, o “Zico”, justificaram a escolha do ex-jogador de futebol pelo exemplo de ética e integridade, que o tornou referência nas equipes por que passou e também pelo extraordinário conhecimento técnico que o destacava dos outros atletas.

Dentre os exemplos de líderes citados na sociedade, o único que foi eleito por mais de um empregado e que obteve referências de características que destoaram dos demais exemplos de líderes na sociedade foi Steven Paul Jobs, que guardou muitas semelhanças com

o entrevistado que citou Bill Gates. Ambos os entrevistados centraram seus relatos numa característica amplamente destacada pelas teorias de liderança do *mainstream* - a visão do futuro. Para os entrevistados, o fator decisivo que tornou Steven Jobs um grande líder foi sua capacidade de vislumbrar, antes de todos os outros, novas formas de interação entre os homens, os microcomputadores e a tecnologia.

Além disso, seu avançado conhecimento técnico também foi fundamental, pois Jobs tinha a missão de idealizar e também a capacidade de concretizar suas visões de futuro, no caso as diversas inovações na área da informática. Para eles, as ideias de Jobs transformaram a maneira como os seres humanos utilizam computadores e *smartphones*, e, mais do que isso, trouxe uma nova forma de relacionamento humano por meio da conectividade com a internet e com tecnologia acessível e de fácil aprendizado. O entrevistado 4 – Diretor Comercial de Marketing destacou que Steven Jobs foi um grande líder porque tinha “uma visão clara do futuro, ele sabia como a humanidade seria 10, 20 anos antes dela chegar lá. É um visionário, um líder genuíno, um homem à frente de seu tempo”. Em sentido semelhante o entrevistado 9 – Gerente de Controladoria destacou:

O Jobs foi um dos grandes de sua época, ele viu onde ninguém viu [...] enquanto todos estavam presos no cotidiano ele foi além, inovou, dono de uma superinteligência capaz de modificar a forma como as pessoas iriam viver dali pra frente.

Outro aspecto que deve ser destacado foi o caso do Diretor Adm. e Fin. que, conforme mencionado anteriormente, foi um dos poucos entrevistados que citou mais de um exemplo de líder na sociedade. Isso foi interessante por permitir refletir sobre sua percepção em dois casos diferentes, comparando-os. Na primeira etapa da entrevista, o Diretor Adm. e Fin. citou que um líder necessitaria ter em média treze características para ser considerado líder. Já na segunda etapa, o Diretor Adm. e Fin. necessitou de apenas sete características para justificar sua escolha por Bernardinho e apenas seis características para justificar sua escolha pelos Papas como líderes na sociedade. Dessas características, quatro foram citadas em ambos os

casos, ou seja, parecem realmente relevantes para a escolha do entrevistado, embora outras cinco características foram mais relevantes em um ou outro contexto. Isso quer dizer que o Diretor Adm. e Fin. conseguiu relacionar tanto para o Bernardinho quanto para o Papa, em contextos completamente distintos, quatro características comuns: “assumir responsabilidade/risco”, “conhecimento técnico apurado”, “cargo hierárquico” e “justiça na condução das relações” como fundamentais para o exercício da liderança, sendo as outras características mais relevantes para o Bernardinho adquirir *status* de líder e outras mais relevantes para os Papas, conforme Tabela 24.

Tabela 24

Principais características citadas pelo Diretor Adm. e Fin. que elevaram Bernardinho e os Papas a líderes

EMPRESA ALFA																						
SUJEITOS DA PESQUISA	CARGO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER MAINSTREAM											PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM									
		Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma/ empatia	Incentiva diálogo/troca de pontos de vista	Motivador	Assumir reponsabilidade/risco	Coaching /Feedback	Considera a individualidade do liderado	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierarquico	Lida com erros com sensatez	Reconhecer mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
3	Diretor Adm. e Fin. (BERNARDINHO)	X	X						X	X		X										X
3	Diretor Adm. e Fin. (PAPA)				X			X	X		X						X					X

Nota. Fonte: elaborado pelo autor desta tese.

O entrevistado foi indagado sobre as características que o fizeram escolher Bernardinho e o Papa como exemplos de líderes na sociedade. Na percepção do Diretor Adm. e Fin. algumas características são essenciais para a liderança, todavia há uma série de outras que ganham relevância em uma ou outra situação, também em um ou outro grupo de liderados. Essas características são importantes, mas não são suficientes se não estiverem acompanhadas de outras, como “assumir responsabilidade/risco”, “conhecimento técnico apurado” e “cargo hierárquico”. A esse respeito, o entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin. comentou:

Acredito que não tem uma receita de bolo como os treinamentos nos fazem acreditar, não dá para todos aqueles que aspiram ser líderes terem todas as características que eles listam, é impossível [...] tenho convicção de que algumas características são fundamentais, outras agregam, mas não mudam o rumo da liderança. Uns sobressaem aqui, outros ali, e isso é suficiente para torná-los líderes sem serem os heróis de gibí. (Entrevistado 3 – Diretor Adm. e Fin.)

Essa declaração foi relevante para esta tese, na medida em que desmistifica o grande homem. Líderes como os elaborados na literatura do *mainstream* necessitam de muitas características, que, na percepção dos entrevistados, inclusive do Diretor Adm. e Fin., são impossíveis de serem conquistadas. Isso seria um contrassenso, primeiro por colocar nos ombros do líder uma carga incompatível com a capacidade humana, segundo, por homogeneizar o fenômeno da liderança a características comuns, enquanto é notório que os grandes líderes da humanidade são completamente heterogêneos entre si, têm comportamentos e atributos físicos diferentes.

Diante de todos esses casos de exemplos de líderes, a segunda etapa das entrevistas foi marcada pela transição entre o líder que está no imaginário do entrevistado para exemplos reais de indivíduos que são ou foram conhecidos para eles mesmos e/ou para sociedade como líderes. Foi verificado que todos os entrevistados foram coerentes com o discurso de liderança na primeira etapa da entrevista, haja vista que todas as características citadas na segunda etapa da entrevista foram citadas na primeira. Isso quer dizer que não surgiram novos elementos capazes de contradizer o líder imaginário e o exemplo de líder na sociedade. Isso foi

demonstrado nas Tabelas 16, 18, 20, 22, nas quais as células marcadas por “X” foram citadas na primeira parte da entrevista e as marcadas totalmente em preto foram citadas na segunda e na primeira. Não houve casos de características citadas só na segunda etapa da entrevista.

Entretanto nenhum entrevistado, ao utilizar um exemplo de líder na sociedade, conseguiu articular, em apenas um líder – indivíduo –, todas as características descritas na primeira etapa da entrevista – o líder que está no imaginário. Apesar de não ter havido contradição entre a primeira e a segunda etapa da entrevista, os empregados utilizaram menos de 50% das características que citaram na primeira etapa da entrevista para conferir liderança aos exemplos citados. De modo geral, os entrevistados destacaram, em média, apenas quatro ou cinco características para justificar a escolha de um ou outro indivíduo considerado líder na sociedade, e nem todas tinham origem comportamental, como têm focado as principais teorias do *mainstream* norte-americano. Os entrevistados, ao citarem apenas quatro ou cinco características apreendidas com esmero pelos referidos líderes, foram capazes de garantir, em suas percepções, liderança de um indivíduo em determinados grupos de liderados.

Conforme anunciado anteriormente na Tabela 15, os quatro líderes mais citados na empresa Alfa como exemplos na sociedade foram Jesus Cristo, com seis menções dos entrevistados; Lula, com cinco menções; Bernardinho e os Papas com três menções cada um; totalizando a percepção de 17 entrevistados. Contudo, como ressaltado, esses quatro exemplos foram suficientes para representar os demais líderes citados, com exceção do Steven Paul Jobs e Bill Gates.

A Tabela 25 apresenta o mapeamento das principais características apontadas pelos entrevistados que fizeram de Jesus Cristo, Lula, Bernardinho e os Papas exemplos de líderes na sociedade.

Tabela 25

Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram Jesus Cristo, Lula, Bernardinho e os Papas a líderes

EMPRESA ALFA																						
LÍDERES MAIS CITADOS	EXEMPLO DE LÍDER NA SOCIEDADE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER MAINSTREAM											PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM									
		Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma/ empatia	Incentiva diálogo/troca de pontos de vista	Motivador	Assumir reponsabilidade/risco	Coaching /Feedback	Considera a individualidade do liderado	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierarquico	Lida com erros com sensatez	Reconhece mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
1	JESUS CRISTO	■	■				■						■					■				
2	LULA		■	■				■					■			■						
3	BERNARDINHO					■							■	■			■					
4	PAPAS	■											■	■				■				
Total de ocorrências		2	2	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	4	2	0	1	1	2	0	0	0

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Apesar de os entrevistados terem citado, em média, cinco características principais que justificaram a escolha do líder na sociedade, pode-se verificar na Tabela 25 que, juntos, os entrevistados conseguiram elencar 11 das 22 características consideradas relevantes ao fenômeno da liderança na primeira etapa das entrevistas. Dessas 11 características, cinco foram comuns a, pelo menos, dois entrevistados.

Em todos os exemplos de líderes na sociedade, os entrevistados recorreram ao conhecimento técnico apurado como forma de justificar suas escolhas. Já o “cargo hierárquico”, “exemplo de ética, integridade e moral”, “carisma/empatia” e “justiça na condução das relações” foram citados como condição necessária para a liderança em apenas dois dos quatro líderes na sociedade citados pelos entrevistados. Essas podem ser verificadas na Figura 13 que apresenta as características mais utilizadas pelos entrevistados para elevar Jesus Cristo, Lula, Bernardinho e os Papas à liderança.

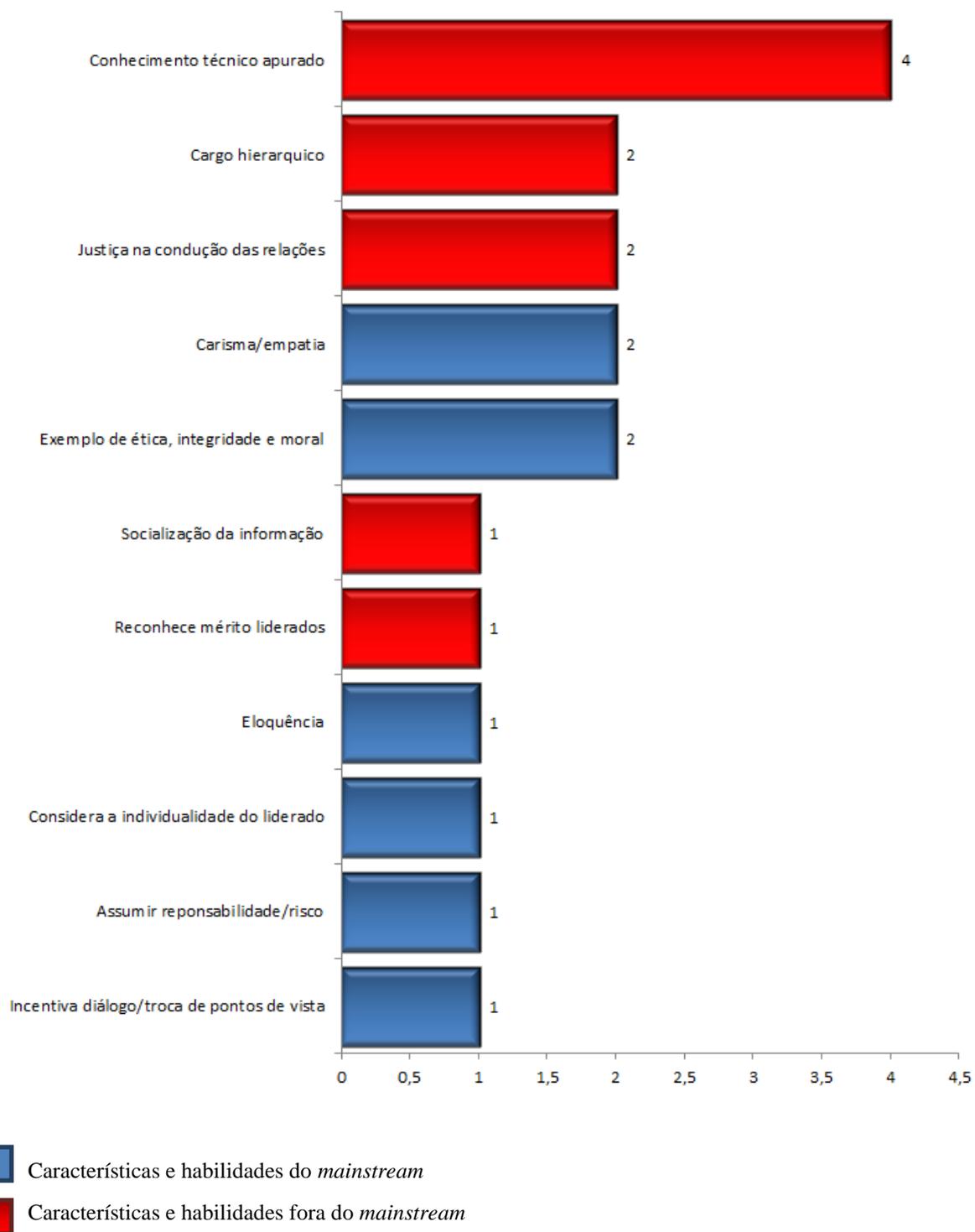


Figura 13. Características mais citadas pelos entrevistados que elevou Jesus Cristo, Lula, Bernardinho e os Papas a líderes
 Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Dentre as cinco características mais utilizadas pelos entrevistados para justificarem a escolha do líder na sociedade, três são praticamente ignoradas no *mainstream*, como é o caso

do mais citado “conhecimento técnico apurado” e também do “cargo hierárquico” e “justiça na condução das relações”. Cabe ressaltar o papel central do conhecimento técnico apurado pelos entrevistados. Se analisados os quatro exemplos de líderes mais citados na sociedade, em todos os casos, desde líder espiritual até esportistas, 100% dos entrevistados creditaram elevado conhecimento técnico como fator imprescindível à liderança.

Isso abre novos terrenos para a pesquisa de liderança explorar, não apenas por não serem utilizados no *mainstream*, mas por evidenciarem a complexidade do fenômeno, já que “conhecimento técnico apurado” e “cargo hierárquico” não estão arraigados ao comportamento do líder; e, no caso da “justiça na condução das relações”, por focarem a questão relacional entre líderes e liderados, diferentemente de muitos estudos do *mainstream*, focados apenas na figura do líder, sem considerar os liderados.

4.2.3 Os líderes da empresa Alfa

A terceira etapa das entrevistas recorreu estritamente ao fenômeno da liderança no ambiente de trabalho da empresa Alfa. Distante do imaginário de liderança, de líderes ideais e de líderes em evidência no cenário nacional e mundial, os entrevistados foram indagados se haveria líderes na empresa Alfa, a partir de perguntas semelhantes a: “Nessa empresa há alguém que você reconheça como algo próximo de ser um líder para você? Por quê?”; “Em relação a seus colegas de empresa, você consegue destacar alguém que tem papel de líder para outros?” “Como é essa relação?” Essas perguntas, amplas, tiveram por objetivo deixar o entrevistado à vontade para explorar a temática da liderança na empresa Alfa, de forma livre e enfatizando aquelas características que para ele são fundamentais. A partir disso, foram realizadas outras perguntas, com a flexibilidade característica das entrevistas

semiestruturadas, como forma de aprofundar nas *nuances* que envolvem o fenômeno da liderança.

Dessa forma, a terceira etapa das entrevistas visou verificar quem eram os líderes eleitos pelos próprios empregados na empresa Alfa e quais elementos foram cruciais para estes elegerem seus líderes, bem como compará-los aos líderes que eles elegeram na sociedade. Uma das características que torna esta tese peculiar é a pretensão de resgatar empiricamente as características decisivas para os agentes em relação à temática liderança. Mais do que isso, resgatar e confrontar essas percepções com a literatura do *mainstream*, como forma de compreender como essas percepções impactam o fenômeno da liderança nas organizações.

Conforme mencionado no referencial teórico, liderança para esta tese é fenômeno relacional, não existe líder sem liderados; sendo assim, a liderança torna-se uma concessão, o líder só pode ser assim definido caso outros agentes o considerem dessa forma, que manifestamente se declarem influenciados por esse agente. A partir dessas considerações, foram os próprios empregados da empresa Alfa que elegeram os agentes que eles consideram líderes na organização. São eles: o Presidente, o Diretor Administrativo e Financeiro, a Diretora de Operações e Projetos, o Diretor de Recursos Humanos e o Engenheiro – entrevistado 24.

Dentre esses cinco líderes, o Diretor Adm. e Fin. foi o mais citado pelos entrevistados, pois foram 20 entrevistados que o reconheceram como líder na empresa Alfa. Isso foi especialmente interessante, porque, apesar de a contratação do Diretor Adm. e Fin. ter sido idealizada para estruturar e racionalizar de forma mais consistente os processos administrativos e financeiros da empresa, este passou por diversas provações e rejeições vindas dos empregados. Muitos empregados reagiram negativamente à sua chegada à empresa: 15 dos 32 empregados mobilizaram-se como forma de não aceitar as propostas de mudança e gestão do Diretor Adm. e Fin. Naquele momento pareceu que a credencial de ser

um executivo mais sênior diante maioria dos que lá estavam, com experiência em processos e reputação invejável no mercado, não seria garantia de sucesso na empresa Alfa. Contudo, menos de dois anos depois, o Diretor Adm. e Fin., mesmo com a trajetória marcada por início conturbado, foi o líder mais citado pelos empregados da empresa Alfa.

Os entrevistados que se referiram ao Diretor Adm. e Fin. como líder não são apenas da área administrativa. Há vários empregados que trabalham em outros setores que têm profunda admiração por sua trajetória profissional e maneira como lida com as situações do cotidiano, principalmente no início de sua trajetória, quando foi muito rejeitado e ainda assim conseguiu manter a calma e a perseverança. Esses episódios ficaram na memória dos empregados, e a forma como o Diretor Adm. e Fin. reagiu, superando as dificuldades, foi decisiva para que outros passassem a considerá-lo como líder.

O segundo entre os cinco líderes que mais foi mencionado pelos entrevistados foi o Presidente, com 18 menções. A partir das entrevistas foi possível verificar que os empregados que apontaram o Presidente como líder foram aqueles que estão na organização há mais tempo, mais de quatro ou cinco anos em diante, que acompanharam de perto sua luta e determinação para erguer a empresa Alfa. A esse respeito, o entrevistado 28 – Analista de Projetos, que trabalha há 5 anos na empresa Alfa comentou:

O Presidente é um líder pra mim, tudo que existe aqui hoje partiu dele, vários ajudaram, mas o risco, a fé, o tempo e a determinação dele que tornou isso aqui possível [...] meu sustento vem daqui, alimenta a minha família e de vários outros. (Entrevistado 28 – Analista de Projetos)

A ideia de fundar a empresa Alfa partiu de uma conversa que o entrevistado 1 presenciou no elevador de uma corporação. Ainda estudante, ele resolveu investir seu tempo a compreender o ramo da infraestrutura focada em energia elétrica e, com o entrevistado 2 – Assessor da Presidência e o entrevistado 4 – Diretor Comercial e de Marketing, anos mais

tarde, fundaram a empresa Alfa. A iniciativa e a coragem de colocar à frente o desafio de compreender um setor altamente regulamentado com fortes barreiras à entrada, sem nenhum conhecimento prévio, conferiram ao Presidente admiração e respeito dos empregados atuais de vários setores de empresa. Isso foi muito perceptível na empresa Alfa, pois o fato de o Presidente ser o fundador, principalmente por ser um jovem que ainda vai conduzir a empresa por vários anos, sem dúvidas exerce grande entusiasmo àqueles que o consideram como líder.

O terceiro líder mais citado pelos entrevistados foi o Diretor de RH, com 14 menções. O Diretor de RH foi contratado pela empresa Alfa há quatro anos. Antes, morou e estudou por muitos anos na Europa onde se tornou bacharel e mestre em economia. Poliglota, trabalhou em firmas conceituadas mundialmente na Europa Ocidental e chegou ao cargo de gestor de pessoas. Alguns anos mais tarde, o entrevistado retornou ao Brasil por planos pessoais e realizou curso de doutorado em Administração, ocasião em que conheceu o Presidente da empresa Alfa. Convencido de que o Presidente conseguira estruturar uma organização de sucesso, atraente e desafiadora, o entrevistado aceitou a proposta de assumir a Diretoria de RH da empresa Alfa. O entrevistado 6 – Diretor de RH relatou que:

O convite do Presidente foi ótimo, porque o negócio era algo novo pra mim, era um desafio [...] sempre gostei de empresas com administração enxuta, com gente boa naquilo que faz; ele ainda me prometeu liberdade para implantar uma série de propostas, então, não pude dizer não, entrei para a família. (Entrevistado 6 – Diretor de RH)

A liberdade para ousar e colocar em prática modelos de gestão de pessoas fora do tradicional atraiu o Diretor de RH, e isso resultou em várias propostas novas na gestão de pessoas da empresa Alfa, como, por exemplo, a forma de selecionar novos candidatos, o Plano de Desenvolvimento Profissional que atinge não apenas a vida do profissional dentro da empresa como também fora dela, dentre outras, conforme mencionado anteriormente na primeira seção. A maioria dos entrevistados reconheceram essas novas propostas na gestão de pessoas como inovações na forma como a organização se relaciona com os empregados. Este

foi um dos principais critérios para que os entrevistados considerassem o Diretor de RH um líder.

O quarto indivíduo considerado líder na empresa Alfa foi o Engenheiro, o entrevistado 24, com 10 menções dos entrevistados. O cargo “Engenheiro” equivale ao cargo de analista. O entrevistado 24 atua na empresa Alfa há sete anos, tem graduação e doutorado em engenharia mecânica voltada para estruturas de geração de energia elétrica, em universidade reconhecida mundialmente e foi o único empregado considerado líder que não ocupa as posições mais altas da hierarquia organizacional. Entretanto sua formação universitária em instituição reconhecida mundialmente tem tido função semelhante à do cargo em termos de notoriedade na empresa Alfa.

O entrevistado fez doutorado e trabalhou por vários anos na Europa. Posteriormente foi contratado por uma empresa norte-americana que financiava a pesquisa que originou sua tese de doutorado. Seis meses depois, o entrevistado voltou a trabalhar na Europa, numa empresa de pesquisa na área de tecnologia em parceria com cinco universidades estrangeiras. No auge de sua carreira o engenheiro decidiu seguir carreira no Brasil. Apesar de currículo e experiência profissional invejável, o entrevistado 24 estava desanimado com sua carreira devido à exacerbada competição que ocorre entre os pesquisadores nesses laboratórios, tanto nas empresas quanto nas universidades pelas quais passou. Para o entrevistado 24 – Engenheiro:

Eu tinha que voltar para o Brasil, o ambiente era hostil, muita gente superinteligente, mas muito introvertida também, dificuldade de se expressar, de trabalhar em grupo, fechada mesmo [...] a competição nestes países é maléfica, a gente tem como desenvolver algo legal, mas eles se fecham, tem medo que alguém roube a ideia, eu não queria mais viver assim. (Entrevistado 24 – Engenheiro)

Em vários momentos da entrevista, o Engenheiro recorreu a memórias desses tempos em que viveu no exterior, do privilégio de ter estudado em instituições renomadas mundialmente, mas também do sofrimento de ter sempre de compartilhar moradia com

estrangeiros, a pressão com que tinha de lidar no trabalho, não apenas com aspectos relativos à tarefa, mas também por frequentar locais com pessoas que, em sua percepção, são de difícil convivência, demasiadamente retraídas e competitivas.

Um exemplo que representa a percepção que o entrevistado 24 teve nestes países foi o caso relatado de um projeto que ele estava desenvolvendo com outro pesquisador, de origem marroquina. O entrevistado 24 relatou que esse projeto ocorreu numa indústria e que havia um problema na montagem da estrutura, na parte elétrica. Diante da dificuldade de acertar a montagem e do impasse estabelecido, o entrevistado sugeriu colocar um capacitor de forma diferente do convencional, o que foi duramente criticado pelo colega. Após muitas tentativas e embates, o entrevistado 24 optou por levar sua ideia adiante e improvisou. O colega marroquino insistiu que tal ideia não funcionaria já que, para ele, aquilo não fazia sentido teórico algum. Contudo, como o projeto tinha prazo exíguo e as alternativas escassas, o entrevistado insistiu e, mesmo a contragosto, o improvisado foi realizado, e com sucesso. O entrevistado 24 – Engenheiro relatou:

Passaram-se duas semanas e ele voltou com um monte de cálculo de equações diferenciais, falando assim: oh, eu vim te provar que não funciona. [...] mas funcionou, ele viu no dia. Ele era tão teórico que ele não aceitou a própria realidade. Não dá pra viver nesse mundo.

Outras situações semelhantes a esta foram relatadas pelo entrevistado e foram a motivação principal para o regresso e recolocação profissional no Brasil. O desânimo com a carreira não foi caracterizado apenas na Europa, o entrevistado relatou as significativas dificuldades de se recolocar no mercado brasileiro enquanto pesquisador. Para o entrevistado “Você tem um rótulo que você é doutor, então você tem que ir pra academia, mas eu nunca trabalhei na academia e também não queria”.

Nesse sentido, o entrevistado queria voltar ao Brasil, mas não tinha muitas opções já que a academia não lhe interessava e as empresas de pesquisa e desenvolvimento no Brasil, em sua percepção, eram muito incipientes e obsoletas em relação às europeias e norte-

americanas. Foi num congresso sobre fontes de energia renováveis na Alemanha que o entrevistado conheceu o então presidente da empresa Alfa. Foi a oportunidade ideal para ambas as partes firmarem acordo. Dois meses depois, o entrevistado 24 já estava atuando na empresa Alfa.

O entrevistado 24 avaliou sua decisão de forma positiva. Apesar de as condições de trabalho em grupos multinacionais no exterior oferecerem mais recursos e infraestrutura para laboratórios e experimentos, a volta para o Brasil era algo decidido e, na empresa Alfa, haveria o ambiente propício para a criação, experiências e testes num ambiente mais harmonioso e colaborativo. A esse respeito, o entrevistado 24 – Engenheiro comentou: “a empresa Alfa, sem dúvida, está entre as melhores do Brasil. Se o Brasil não bate de frente com a Europa instrumentalmente, aqui ganhamos por ter ambiente dinâmico, todo mundo é muito engajado e colaborativo”.

O quinto e último indivíduo considerado líder na empresa Alfa foi a Diretora de Operações e Projetos, com 6 menções. Graduada em Administração e detentora de MBA em Projetos, a entrevistada 5 ingressou no mercado de trabalho via programa de *trainee* numa empresa multinacional reconhecida mundialmente e com processo seletivo muito concorrido. Dentre as várias exigências para ser uma *trainee* numa empresa desse porte, como inglês fluente, excelente aproveitamento acadêmico dentre outras exigências, ainda havia o fato de serem apenas 12 vagas para 8.000 concorrentes, média superior à de concursos públicos e vestibulares concorridos. Seis anos depois, a entrevistada chegou até o cargo de gerência de projetos nessa multinacional, na qual permaneceu por mais quatro anos antes de receber proposta para fazer parte da empresa Alfa.

O Presidente da empresa Alfa já havia tentado contratar a entrevistada 5 antes, porém ela declinou. Na segunda tentativa, foi concretizada sua contratação para a empresa Alfa. Conforme declaração da entrevistada 5 – Diretora de Op. e Proj., não foi possível resistir à

segunda proposta: “eu estava bem na outra empresa, mas, quando o Presidente me mostrou os demonstrativos financeiros da empresa Alfa e o portfólio de projetos que estavam para vir, eu me convenci na hora”.

Para a Diretora de Op. e Proj., o crescimento da empresa Alfa foi notável nos últimos anos e a perspectiva que viria com os novos projetos eram extraordinárias, ofereciam desafios e benefícios à altura de sua trajetória profissional. A maioria dos entrevistados que reconheceram liderança na Diretora de Op. e Proj. atua nas áreas de projeto e engenharia e focaram sua excepcional experiência e capacidade técnica.

Tal como apresentado até aqui, cabe mencionar que os cinco líderes escolhidos pelos próprios empregados da empresa Alfa foram, por ordem de menção: o Diretor Administrativo e Financeiro, o Presidente, o Diretor de Recursos Humanos, o Engenheiro – entrevistado 24 e a Diretora de Operações e Projetos.

Apesar de a hierarquia organizacional da empresa Alfa apresentar dez cargos de nível estratégico (Presidência, Assessoria da Presidência, Diretoria Administrativo e Financeiro, Diretoria Comercial e de Marketing, Diretoria de Operações e Projetos, Diretoria de Recursos Humanos, Chefia de Engenharia, Diretoria de Tecnologia da Informação, Gerência de Controladoria e Gerência Financeira), os empregados reconheceram apenas quatro indivíduos que ocupam essas posições como líderes. Por mais que dos cinco líderes apontados pelos empregados quatro estejam em cargos hierárquicos estratégicos, os outros seis indivíduos que ocupam esses cargos não foram considerados líderes em detrimento ao Entrevistado 24 – Engenheiro, com posição hierárquica equivalente à de analista, que foi considerado líder pelos empregados com dez menções.

Isso que dizer que, por mais que os empregados depositem valor ao cargo hierárquico como característica de liderança, definitivamente este não é suficiente, isoladamente, para que um indivíduo seja reconhecido como líder. O cargo hierárquico elevado foi importante para a

decisão dos empregados em eleger seus líderes já que 80% ocupam essas posições. Contudo, 60% daqueles que ocupam cargos estratégicos sequer foram mencionados como líderes, o que corrobora a discussão teórica de que nem todo chefe é líder numa perspectiva da liderança enquanto fenômeno relacional.

A terceira etapa das entrevistas teve por objetivo completar a transição entre o líder que está no imaginário do entrevistado e os exemplos de indivíduos que são ou foram reconhecidos por eles mesmos e/ou pela sociedade como líderes, para o reconhecimento do líder “real”, aquele que o entrevistado conhece no cotidiano, que não é idealizado nem estereotipado. Foi verificado que os entrevistados continuaram a citar elementos semelhantes aos da primeira e segunda etapa da entrevista. Não surgiram novos elementos capazes de contradizer o líder imaginário e o exemplo de líder na sociedade.

A Tabela 26 apresenta as principais características citadas pelos entrevistados que elevaram o Diretor Administrativo e Financeiro, o Presidente, o Diretor de Recursos Humanos, o Engenheiro – entrevistado 24 e a Diretora de Operações e Projetos à condição de líderes na empresa Alfa.

Ainda em consonância com a segunda etapa das entrevistas, nenhum entrevistado, ao justificar sua escolha em relação ao líder escolhido na empresa Alfa, conseguiu articular, em apenas um líder, todas as características descritas na primeira etapa da entrevista – o líder que está no imaginário.

Tabela 26

Principais características citadas pelos entrevistados que elevaram cinco empregados da empresa Alfa à liderança

EMPRESA ALFA																						
LÍDERES DA EMPRESA ALFA	EXEMPLO DE LÍDER NA SOCIEDADE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER MAINSTREAM											PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DO LÍDER FORA DO MAINSTREAM									
		Exemplo de ética, integridade e moral	Carisma/ empatia	Incentiva diálogo/troca de pontos de vista	Motivador	Assumir reponsabilidade/risco	Coaching /Feedback	Considera a individualidade do liderado	Eloquência	Delegar, confiar e acompanhar	Ouvinte atento	Capacidade de negociação	Visão do futuro	Conhecimento técnico apurado	Cargo hierarquico	Lida com erros com sensatez	Reconhece mérito liderados	Socialização da informação	Justiça na condução das relações	Criatividade	Iniciativa	Paciência /tolerância
1	DIRETOR ADM. E FIN.	■	■			■	■						■	■		■		■				
2	PRESIDENTE	■				■					■		■	■								
3	DIRETOR DE RH	■	■	■			■	■					■	■		■		■	■			
4	ENGENHEIRO	■								■		■	■	■		■	■	■	■			
5	DIRETORA DE OPERAÇÕES E PROJETOS					■	■	■		■			■	■		■	■	■				
Total de ocorrências		4	3	1	0	3	3	2	0	2	0	2	0	5	5	1	3	2	3	1	0	0

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Na segunda etapa das entrevistas, os empregados individualmente recorreram, em média, a cinco características principais para justificarem suas escolhas em relação ao exemplo de líder na sociedade. Já na terceira etapa, os empregados individualmente utilizaram em média seis características para justificarem suas escolhas em relação aos líderes escolhidos na empresa Alfa. Contudo, conforme se pode verificar na Tabela 26, juntos, os entrevistados foram capazes de destacar 14 das 22 características mencionadas na primeira etapa da entrevista, quando se tratava de um líder mais abstrato, ideal. Dessas 14 características, oito foram comuns a, pelo menos, três líderes eleitos na empresa Alfa, e mostraram-se mais relevantes para se compreender o fenômeno da liderança. Estas são as características: “conhecimento técnico apurado”, “cargo hierárquico”, “exemplo de ética, integridade e moral”, “carisma/empatia” e “justiça na condução das relações”, em consonância com a segunda etapa das entrevistas, e também “assumir responsabilidade/risco”, “*coaching/feedback*” e “reconhecer mérito dos liderados”.

Outro elemento interessante e que pode ser destacado na Tabela 26 foi a aparente falta de relação direta entre o líder mais mencionado pelos empregados com o líder que deteve mais características de liderança. Isso fica claro no exemplo de Diretor Adm. e Fin., ao qual foram atribuídas oito características de liderança e 20 menções de líder na empresa Alfa, enquanto o Diretor de RH, que obteve 10 características consideradas de liderança, foi mencionado como líder por 14 empregados. Em outras palavras, não houve relação positiva e direta entre a quantidade de características de liderança e a quantidade de liderados. Reunir maior quantidade de características não implica obter mais seguidores. Isso quer dizer que o líder não é caracterizado por colecionar características e atributos. A combinação de algumas características já é capaz de elevar um indivíduo à liderança, e isso depende mais da capacidade do grupo de se aliar às características do “líder” do que da quantidade de atributos e características que o líder possa ter.

O Diretor Adm. e Fin., líder mais citado pelos empregados da empresa Alfa, foi destacado no depoimento dos entrevistados por vários aspectos, e o mais recorrente foi a questão do conhecimento técnico apurado. Para os entrevistados que se consideram liderados do Diretor Adm. e Fin., o conhecimento técnico acumulado é um fator decisivo capaz de guiá-los para situações cada vez melhores. Outro fator associado ao conhecimento técnico apurado adquirido foi a trajetória profissional do Diretor Adm. e Fin. em empresas muito conceituadas, que lhe permitiram acesso e qualidade na aquisição desses conhecimentos e, além disso, o elevou ao *status* de grande executivo com reputação conhecida no mercado.

Apesar da considerável rejeição à chegada do Diretor Adm. e Fin. na empresa Alfa, conforme discutido na primeira seção, a dualidade da estrutura permitiu que as diversas provas e obstáculos enfrentadas pelo entrevistado 3 ocasionassem também oportunidades de interação que poderiam desencadear condições não previstas inicialmente. Foi o que ocorreu, em vez da rejeição exacerbada resultar na expulsão do Diretor Adm. e Fin., essa rejeição propiciou interações. Mesmo em ambiente hostil, o Diretor Adm. e Fin. conseguiu expor suas propostas e praticar ações que expunham exemplo de ética, integridade e moralidade e senso de justiça nas relações, o que para o grupo é característica relevante para liderança. Aos poucos, atitudes éticas e coerentes aliadas à sua trajetória profissional e conhecimento técnico transformaram a rejeição dos empregados em admiração, e somente dois anos depois se tornou o líder mais mencionado da empresa Alfa. O relato da entrevistada 17 – Analista Administrativa representou muitos outros comentários:

No início o Diretor Adm. e Fin. foi bem rejeitado, mas ele foi impecável, não tinha como os outros não cederem, ele apenas trabalhava, estava sempre solícito e aos poucos as pessoas foram vendo que ele era um aliado, não uma ameaça. (Entrevistada 17 – Analista Administrativa)

Outro ponto destacado pelos liderados do Diretor Adm. e Fin. foi sua educação e respeito com os demais, a simpatia e a vontade de ajudar. Tal vontade foi exemplificada também na disposição em oferecer *coaching* àqueles que o solicitam no Plano de

Desenvolvimento Profissional, elaborado pela área de Recursos Humanos. Cada empregado, em nível de analista, *trainee* e estagiário, deve escolher um membro da empresa Alfa para ser seu *coach*, sendo o limite de até três empregados por *coach*. O Diretor Adm. e Fin. é o empregado da empresa Alfa que mais oferece *coaching*; só em 2013 foram cinco empregados que solicitaram, dois a mais do que poderia pelas regras do setor de Recursos Humanos. Entretanto, o Diretor Adm. e Fin. não rejeitou nenhum dos que solicitaram, ofereceu a todos os cinco empregados.

De modo geral, o carisma, o *coaching* e a justiça na condução das relações fazem com que os liderados se sintam valorizados, sintam-se parte da empresa e dos projetos mais estratégicos, e isso faz os empregados deixarem de focar apenas seus objetivos pessoais e passem também a focar as conquistas coletivas. Nesse sentido, um dos empregados que escolheu o Diretor Adm. e Fin. como *coach*, o entrevistado 12 – Analista de TI relatou:

Aprendi com o Diretor Adm. e Fin. que aqui ninguém faz nada sozinho, é todo mundo lutando pelas mesmas coisas [...] se o financeiro fizer uma operação errada é toda a empresa que perde; se eu não fizer meu trabalho bem, todos também saem perdendo.

Quanto ao Presidente, segundo líder mais citado pelos empregados, os elementos mais marcantes que lhe asseguraram liderança foram a capacidade de assumir responsabilidade/risco, a capacidade de negociação, o carisma/empatia e o conhecimento técnico apurado, além do exemplo de ética, integridade e moral. Além disso, o fato de estar no topo da hierarquia organizacional também foi aspecto levantado por muitos empregados que se sentem representados e confiam nas decisões do Presidente e fundador da empresa Alfa.

O Presidente é tido por vários empregados como um indivíduo ousado e capaz de assumir muita responsabilidade. Para a maioria deles é notável o fato de um Presidente tão jovem e ainda fundador da empresa conseguir idealizar e construir uma organização que honra seus compromissos, que tem crescimento acima do setor e ainda remunera seus empregados acima da média do mercado. O Diretor Adm. e Fin. teceu comentário sobre isso:

O que o Presidente fez é digno de muito respeito, ele teve uma boa ideia e teve competência, fé e perseverança para levá-la em frente. Hoje temos uma empresa promissora, que não para de crescer e ele idealizou e construiu boa parte disso.

O elevado conhecimento estratégico e técnico do negócio, que é altamente regulamentado, além do carisma, confere ao Presidente a qualidade de exímio negociador. Os entrevistados relataram maciçamente que o Presidente tem enorme capacidade de argumentar, utilizando-se de simpatia, ética e de todo esse conhecimento técnico. Um exemplo evidente disso foi sua capacidade de captar, no mercado, vários empregados que estavam estabelecidos em empresas multinacionais com mais projeção que a empresa Alfa e altos salários e que foram convencidos a trabalhar na empresa Alfa pelo Presidente, que cuidou pessoalmente dessas contratações. A Diretora de Proj. e Op. declarou que “o Presidente tem algo a mais, ele consegue tecnicamente e de forma bem leve, carismática mesmo, convencer as pessoas de que o caminho que ele está falando é o melhor; foi assim que ele me fez vir para cá”.

Terceiro líder mais citado, o Diretor de RH chegou à empresa Alfa cursando doutorado em Administração após ter trabalhado, vários anos, numa grande organização na Europa, como gestor de pessoas. A chegada do entrevistado 6 foi envolvida pelo *status* do cargo hierárquico de Diretor de RH e também dessa vivência internacional numa multinacional.

Os empregados da empresa Alfa que se consideram liderados do Diretor de RH destacaram que sua trajetória de sucesso e seu elevado conhecimento prático e teórico de gestão de pessoas são capazes de assegurar formas criativas, justas e individualizadas para equilibrar vida pessoal e profissional e interesses individuais e coletivos. Para os entrevistados, o Diretor de RH consegue fazer, de forma brilhante, interlocução entre as necessidades da empresa Alfa e as necessidades de cada empregado. As políticas de Recursos Humanos são marcadas pela criatividade, como é o caso do consolidado Plano de Desenvolvimento de Carreira, que foca o *feedback*, *coaching*, incentiva a troca e a inclusão de novas ideias na organização. O relato do entrevistado 18 – Analista Administrativo e

entrevistado 15 – Analista Administrativo condensaram a opinião de vários que elegeram o Diretor de RH como líder, respectivamente:

O Diretor de RH não vem com receitas prontas, ele consegue entender que eu sou diferente dos outros, ele é justo e ético, confio no *feedback* dele. (Entrevistado 18 – Analista Administrativo)

O Diretor de RH é de fácil relacionamento, é muito inteligente, sabe aproveitar os pontos de vista, não é inflexível, isso faz a diferença, muita gente gosta e confia no trabalho dele. (Entrevistado 15 – Analista Administrativo).

O entrevistado 24 – Engenheiro foi o quarto líder mais citado pelos entrevistados. Apesar de este ser o único dos cinco líderes eleitos na empresa Alfa que não ocupa cargo estratégico, os empregados mencionaram cargo hierárquico como um elemento que impactou a escolha do Engenheiro como líder. Para os entrevistados, o entrevistado 24 não ocupa cargo hierárquico elevado na empresa Alfa por motivos pessoais, por ter participação societária em outras empresas e por outros motivos que serão omitidos nesta tese devido à confidencialidade exigida para não identificar a empresa Alfa.

Contudo, para os entrevistados, o fato de o entrevistado 24 ter realizado seu doutorado em uma universidade muito reconhecida mundialmente já o coloca praticamente numa posição hierárquica elevada. Ser um dos seletos indivíduos a se doutorar numa instituição como a que o entrevistado 24 extrapola a empresa Alfa e o coloca em evidência em qualquer lugar. Nesse sentido, a entrevistada 22 – Engenheira comentou: “em toda minha carreira nunca conheci alguém como o entrevistado 24, nunca tinha conhecido alguém que estudou em instituição nem parecida. Deve ser difícil demais conseguir o que ele conseguiu, admiro muito sua ética e trajetória”.

Outro fator de destaque é que frequentar tal instituição, além de sua experiência profissional, permitiu ao Engenheiro acesso a conhecimento técnico apurado em projetos voltados para infraestrutura do setor elétrico. O entrevistado 24 – Engenheiro é eleito em praticamente todos os projetos da empresa Alfa, é membro imprescindível não apenas por

critérios de conhecimento técnico, mas também por conseguir conduzir grupos em projetos que envolvam construção de infraestrutura. Nesse aspecto, os entrevistados que elegeram o entrevistado 24 como líder destacaram sua ética, integridade e justiça na condução das relações, além da excelente capacidade de negociar e de socializar as informações, explicar aos empregados o plano de ação, acolher contribuições e fazê-los sentir-se parte integrante e ativa do projeto. Para o Presidente, o entrevistado 24 “é fora de série, ele consegue conduzir equipes multidisciplinares de forma fluida, ele delega, confia na equipe, reconhece o mérito deles, é justo. Não é a toa que a equipe técnica adora ele”.

Quinto líder mais citado, a Diretora de Op. e Proj. chegou à empresa Alfa com o *status* de ser gerente de projetos numa das maiores empresas de mineração do mundo. Muitos dos empregados que elegeram a Diretora de Op. e Proj. como líder têm admiração por esta ter começado carreira como *trainee*, chegando em cargo estratégico tão jovem e num cenário desfavorável por se tratar de uma empresa marcada por ser masculina.

A maioria dos entrevistados que reconheceram liderança na Diretora de Op. e Proj. atua nas áreas de projeto e engenharia e foca sua admiração à excepcional experiência e capacidade técnica. Os empregados destacaram também a capacidade da Diretora de Op. e Proj. de socializar as informações entre aqueles que participam do projeto e também a facilidade em delegar, confiar e acompanhar os membros da equipe, munindo-os de constante *feedback* para consecução do trabalho. A entrevistada 27 – Analista de Projetos representou a percepção de vários entrevistados em seu relato salientando a capacidade da Diretora de Op. e Proj. de facilitar o trabalho em equipe, de auxiliar os envolvidos e de considerar suas limitações e potencialidades:

Ela acolhe o grupo, quando tem um projeto ela explica os detalhes com calma, orienta cada um dos membros, delega, acompanha, está sempre dando feedback e raramente pede de alguém algo que deixe a pessoa desconfortável, ela entende que cada um reage de um jeito e respeita. (Entrevistada 27 – Analista de Projetos)

A terceira etapa da entrevista foi marcada pela eleição dos empregados aos líderes da empresa Alfa. Foi possível verificar em toda a pesquisa, desde a primeira até a terceira etapa da entrevista, o apreço dos empregados a algumas características que, combinadas com outras, estabeleceram os líderes da organização. Todos os líderes eleitos na empresa Alfa, independente da área em que atuam, idade, sexo e experiência prévia, tiveram dois aspectos em comum destacados para que fossem considerados líderes: “conhecimento técnico apurado” e elementos que são similares ou envolvem o “cargo hierárquico”. Mesmo no caso do Engenheiro ficou claro que seu acesso à universidade mundialmente reconhecida cumpriu os elementos de notoriedade advindos do cargo hierárquico.

Já o “exemplo de ética, integridade e moral” foi elemento fundamental para a escolha de quatro dos cinco líderes eleitos na empresa Alfa. Também foram elementos fundamentais para a escolha de três dos cinco líderes eleitos na empresa Alfa: “assumir responsabilidade/risco”, “*coaching/feedback*”, “reconhecer mérito dos liderados” e “justiça na condução das relações”.

Não menos importantes, características como “considera a individualidade do indivíduo”, “delegar, confiar e acompanhar”, “lida com erros com sensatez”, “socialização da informação” “criatividade” e “capacidade de negociação” não devem ser ignoradas por terem tido frequência menor de citações. Apesar de algumas características serem comuns a vários dos líderes eleitos, essas são igualmente importantes para fortalecerem outra. Muitas vezes um indivíduo dotado de elevado conhecimento técnico pode não ser considerado líder, pois, como foi verificado em toda esta tese, conhecimento técnico apurado, mesmo sendo característica apreciada pelos entrevistados, isoladamente não confere liderança. Nesse sentido, outras características complementares são necessárias para elevar o indivíduo à posição de liderança, e a combinação de “conhecimento técnico apurado” e “socialização das

informações” (citada apenas no caso da entrevistada 5), juntos, foram importantes para que a Diretora de Op. e Proj. fosse considerada líder.

Essas características mais citadas para eleger os empregados líderes na empresa Alfa e as demais mencionadas podem ser verificadas na Figura 14.

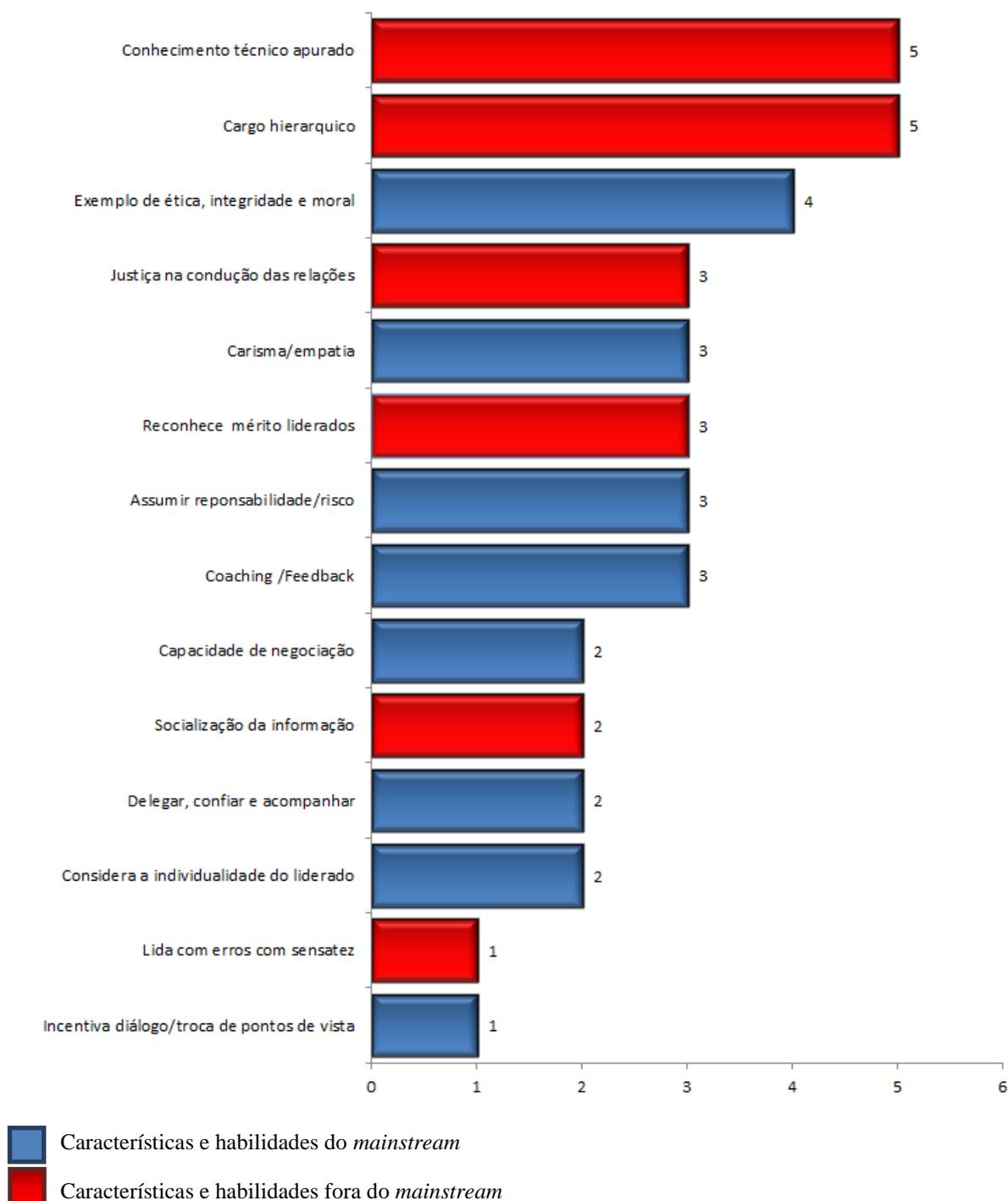


Figura 14. Características mais citadas pelos entrevistados que elevou cinco empregados à liderança na empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese.

Tanto na segunda etapa como na terceira etapa das entrevistas, as cinco características mais utilizadas para justificaram suas escolhas em relação a exemplos de líderes na sociedade e na empresa Alfa foram as mesmas. Houve coerência e parece que as características como “conhecimento técnico apurado”, “cargo hierárquico”, “exemplo de ética, integridade e moral” e “carisma/empatia” são realmente relevantes para que os entrevistados escolham seus líderes na organização. Cabe ressaltar que, destas cinco características, apenas “justiça na condução das relações” não figurou entre as características mais utilizadas também na primeira etapa das entrevistas.

A terceira etapa das entrevistas ainda foi capaz de trazer mais três características que foram importantes para três dos cinco líderes eleitos com relevância similar a “justiça na condução das relações” e “carisma/empatia”, são elas: “assumir responsabilidade/risco”, “*coaching/feedback*” e “reconhecer mérito dos liderados”.

Ao que tudo indica, os empregados não associam todas as características presentes no imaginário de liderança em exemplos concretos. Além disso, é factível para os entrevistados que características presentes num líder não sejam apreciadas de forma igualitária em grupos diferentes de liderados; isso quer dizer que uma pessoa pode ser líder em um grupo e pode não ser em outro, o que irá determinar isso não será a extensa lista de características que este possui e sim o elo que uma ou outra característica é capaz de criar com os liderados. Neste estudo, por exemplo, pode-se verificar que o conhecimento técnico apurado, o exemplo de ética, integridade e moral, o cargo hierárquico e o carisma/empatia são características relevantes para a elevação de um indivíduo a líder.

Dentre as 14 características principais citadas pelos empregados para elegerem seus líderes, torna-se interessante verificar que 57% das características são referentes àquelas amplamente difundidas no *mainstream*, e os outros 43% das características são raramente utilizadas no *maisntream*. Se forem verificadas apenas as oito características mais requisitadas

para eleger os líderes da empresa Alfa essa proporção fica exatamente 50%. Contudo, o “conhecimento técnico apurado” e o “cargo hierárquico” são características marcantes nas entrevistas e foram as mais utilizadas na segunda etapa das entrevistas para elevar indivíduos à posição de liderança, aspectos ignorados na literatura dominante de liderança.

Foram vários os elementos trazidos pelos empregados da empresa Alfa que suscitaram reflexões acerca do discurso premeditado de liderança na literatura do *mainstream* e também de vários outros elementos que o *mainstream* não tem levado em consideração e que podem ser úteis para os estudos em Liderança, resultando até mesmo em uma desmistificação em torno da deificação do líder na literatura.

Esses elementos foram fundamentais, permitiram colocar em evidência para a literatura elementos que devem ser considerados no complexo fenômeno da liderança, caminho diferente da maioria dos estudos desta temática, que vêm banalizando e simplificando o fenômeno da liderança, centrados apenas nas características inatas e comportamentais do líder, recorrendo a um momento que parecia estar superado pelas teorias da liderança: o retorno do grande homem. Reconhecer esses elementos talvez seja um caminho saudável para reagir ao aparente esgotamento e estagnação que o construto tem se caracterizado, principalmente no contexto nacional.

5 Considerações Finais

Talvez o único consenso entre os estudiosos de liderança seja o caráter polissêmico que a temática tem abarcado ao longo dos séculos XX e XI. Nesse período, várias teorias foram desenvolvidas com o objetivo de compreender o que leva um ou mais indivíduos a conseguirem influenciar, de forma decisiva, a ação de outros. Várias divisões teóricas emergiram com a pretensão de explicar se o fenômeno é oriundo de características inatas ou aprendidas, se ocorre em sentido unidirecional ou se há influência mútua entre líderes e liderados.

Atualmente muitas teorias tratam (ou tentam tratar) a liderança como fenômeno que só pode ocorrer de forma relacional, entre líderes e liderados. Contudo, observa-se que muitas dessas teorias de liderança (inclusive as que se dizem tratar do fenômeno como relacional) focam estudo naqueles indivíduos considerados líderes em detrimento dos liderados. O conceito de liderança, de forma mais abrangente, está relacionado à capacidade de um agente “A” influenciar um agente “B”. Logo, tanto agente “A” quanto agente “B” são relevantes para a compreensão do fenômeno, não basta centrar análise apenas em um ou outro. Um ponto de partida que auxiliaria esta análise equilibrada seria o recurso utilizado nesta tese de, a partir dos liderados, legitimar aqueles que são considerados líderes em determinada unidade social.

Todavia, não é difícil compreender o porquê de vários estudos estarem retornando (mesmo que de forma não premeditada) à dimensão apenas do indivíduo-líder. Muitas vezes a História recorda apenas os feitos do líder em prejuízo de vários outros que também foram líderes ou que facilitaram sua liderança. Praticamente todos os ocidentais já ouviram falar em Nelson Mandela, Marthin Luther King e Papa João Paulo II, mas poucos sabem quem foram os líderes junto com eles nesses movimentos, aqueles que também influenciaram o próprio líder e outros a favor dessa liderança. Estes foram renegados ao esquecimento e apenas alguns

- os líderes - partes dessa engrenagem, receberam o mérito e destaque num fenômeno maior chamado liderança.

Outro fator relevante que leva as teorias a focarem estudo no líder é a imersão de cada líder em contextos sociais, históricos, econômicos, culturais e políticos muito peculiares. Os mecanismos em que a liderança se manifesta quase sempre têm contornos particulares se comparados com outros líderes. Nesse sentido, vislumbra-se uma série de características que, entendidas conjuntamente, explicariam o fenômeno da liderança naquele caso, mas, por outro lado, não parecem generalizáveis, pois há uma enorme diversidade de arranjos em que esta se manifesta. Dessa forma, as pesquisas acabam por avançar com maior fluidez no entendimento dos elementos que foram capazes de tornar esses indivíduos líderes a partir dos comportamentos adotados por estes, em detrimento de outros fatores fora do comportamento mais peculiares a cada caso.

Com a atenção voltada para o líder em vez da relação líder e liderado, é natural que os resultados de pesquisa indiquem, na maioria das vezes, as características e habilidades que possibilitaram a liderança de um indivíduo sobre outros, a partir apenas do indivíduo. Essa perspectiva retorna a liderança para uma esfera unidirecional exacerbando a figura do líder, sugerindo que este seja o maior responsável por explicar esse fenômeno de liderar. Esse superdimensionamento trata o líder como um indivíduo capaz de possuir um verdadeiro arsenal de atributos, popularizando a percepção de que qualquer agente para ser líder deve ser praticamente um “herói” ou “ser divino” devido à quantidade e complexidade desses atributos. No caso desta tese, em que o interesse recaiu sobre o fenômeno da liderança nas organizações, especificamente nas empresas privadas, além de o líder ter de ser este “herói”, ele ainda tem de dar conta de atuar num ambiente marcado por constantes e intensas mudanças do mundo empresarial que tem colocado, cada vez mais, em seus ombros a responsabilidade de conduzir e até mesmo ser o motor de mudanças.

De um lado, os estudos de liderança do *mainstream*, representados principalmente pela teoria da liderança transformacional, apesar de negarem a teoria do grande homem, ao focarem excessivamente o indivíduo, acabaram por se aproximar dessa perspectiva, criando esse líder deificado, na medida em que traz características relacionadas ao comportamento e à capacidade do líder de ter “visões” do futuro. Dessa forma, o líder, do alto de sua genialidade, deve ter a capacidade de convencer os liderados já que tem um plano complexo formulado individualmente e que precisa apenas da colaboração de outros para ser realizado.

Do outro lado, há vários estudos surgindo com resultados capazes de alertar o risco dessa síndrome de construção de um líder deificado com tantas características que parece ser impossível encontrá-las num só indivíduo. Além disso, tais estudos têm indicado um quadro de insatisfação das empresas com os atuais modelos de liderança implantados em programas de *trainees*, insatisfação dos programas de formação de liderança, excesso de rotatividade em cargos de liderança e insatisfação dos liderados e líderes. Essa insatisfação ocorreu também nesta pesquisa quando os empregados da empresa Alfa mostraram-se céticos quanto ao teor e à capacidade de apreender extensa lista de atributos que um líder deve ter nos treinamentos, com foco em liderança, de que participaram. Cabe registrar que a maior parte do conteúdo desses treinamentos estava condizente com a perspectiva do *mainstream*.

Foi nesse quadro que a pergunta que norteou esta tese foi formulada: “quais são as consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder nas organizações?” Em outras palavras, quais os impactos de continuar focando pesquisas no líder e em seu crescente acúmulo de atributos para compreender o fenômeno da liderança? Tratando o fenômeno da liderança como relacional, assim como várias teorias o fazem, o objetivo geral desta tese foi identificar e analisar as consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder enquanto agente em relação com a estrutura organizacional.

Como forma de atingir esse objetivo, esta tese buscou, na teoria da estruturação de Giddens (2003), caminho propício para compreender o fenômeno da liderança como relacional e apreender as consequências não premeditadas do discurso da liderança do *mainstream*. O objetivo dessa escolha foi possibilitar abertura teórica para tentar captar os elementos que sustentam os pilares da liderança na empresa Alfa e verificar as semelhanças e divergências entre estes e os elementos que estão embasando os estudos do *mainstream*. Nesse sentido, tal teoria poderia auxiliar a busca por elementos que surgem de formas não previstas, em decorrência da agência dos indivíduos, as quais também podem ser decisivas na perpetuação ou não da forma como se aborda a liderança e que pode estar sendo ignoradas pelo viés funcionalista. Quando as ações não premeditadas são ignoradas, retardam-se o conhecimento de novos arranjos e o amadurecimento do campo de pesquisa.

Se, por um lado, escolher a teoria da estruturação pode oferecer abertura teórica para ampliar o “olhar” sobre o fenômeno da liderança, por outro, Giddens construiu tal teoria ancorada na premissa de que tanto o agente interfere na “estrutura” quanto é influenciado por ela. Portanto, não seria conveniente apropriar-se dos construtos das ações premeditadas e não premeditadas se a condição de relação e interferência entre agente e “estrutura” não fossem verificadas por este estudo. Dessa forma, esta tese optou por não aceitar como variável exógena essa influência mútua entre agente e estrutura. Assim, a primeira etapa da pesquisa destinou-se a verificar se os empregados da empresa Alfa e a estrutura de fato se influenciam mutuamente. Caso isso não fosse verificado, a teoria da estruturação não seria indicada para estudar o fenômeno da liderança pela perspectiva da consequência premeditada e não premeditada.

Os objetivos específicos desta tese foram:

- a) analisar a influência do líder e dos liderados na estrutura organizacional;
- b) analisar a influência da estrutura organizacional nos líderes e liderados;

- c) analisar as consequências premeditadas do discurso da deificação do líder nas organizações, a partir da percepção de líderes e liderados da organização;
- d) analisar as consequências não premeditadas desse discurso, a partir da percepção de líderes e liderados.

Como forma de atingir os objetivos específicos “a” e “b” recorreu-se à contextualização história que foi propulsora da teoria da estruturação de Giddens, a tentativa de integrar as duas dimensões do dilema sociológico fundamental representado pelas até então polarizadas concepções de Durkheim – estrutura social – e Weber – ação humana. Tal discussão teórica possibilitou compreender como Giddens buscou preencher a lacuna entre a ação orientada pela estrutura e a ação construída pelo próprio sujeito.

Em seguida, o estudo avançou para a compreensão da teoria da estruturação a partir dos quatro construtos em que esta tese se apoiou: as consequências não premeditadas; a recursividade; a dualidade da estrutura; e as rotinas e regras. Por um lado, buscou-se compreender a percepção dos líderes e liderados entrevistados em relação à capacidade de um agente (ou conjunto de agentes) atingir a estrutura (objetivo específico “a”). Para isso foram levantadas questões buscando apreender a percepção dos entrevistados sobre a capacidade de líderes e liderados mudarem a forma como a organização se estrutura e também questões explorando situações presenciadas por eles, nas quais essa atuação interferiu diretamente na forma como a organização alcança seus resultados. Por outro lado, buscou-se compreender se os participantes desta pesquisa, líderes e liderados, conseguiam verificar mudanças que a organização causou em sua vida, ou seja, o impacto da estrutura nos agentes, se a organização conseguiu alterar a forma como as coisas são percebidas, praticadas e vivenciadas pelos líderes e liderados (objetivo específico “b”).

De modo geral, tanto os líderes quanto os liderados da empresa Alfa tiveram percepção de que os agentes são capazes de influenciar a estrutura. Todos os cinco líderes da empresa

Alfa já vivenciaram situações em que foi possível destacar um agente que conseguiu mudar a forma como uma organização conquista seus resultados. Contudo, esses líderes destacaram que essas transformações são raras e que, na maioria das vezes, só é possível pelos líderes da organização.

A maioria dos liderados reconheceu que já foram capazes de atingir a estrutura contribuindo com a melhoria de processos e atividades que envolvem seus respectivos setores de atuação, tanto de forma a evoluir o modelo existente de gestão de seu setor de atuação (agente fortalecendo a “estrutura”) como também implementando mudanças radicais, substituindo o modelo atual por novos conceitos e ideias (agente influenciando a “estrutura”). Para a maioria dos liderados, atingir a estrutura está relacionado a questões mais setoriais, não na forma como a organização alcança seus resultados. Nesse último caso, os empregados remeteram percepção àqueles que vislumbram como líderes para justificar o sucesso de indivíduos que conseguiram atingir a estrutura a ponto de esta mudar a forma como alcança seus resultados.

Entre os vários casos relatados de indivíduos que foram capazes de mudar a forma como a organização alcança seus resultados, três foram escolhidos como os mais representativos e foram amplamente discutidos nesta tese. Em todos os três casos foi possível observar a perspectiva das consequências não premeditadas, da recursividade, da dualidade da estrutura e das rotinas e regras expostas por Giddens e as influências mútuas entre agente e estrutura. Mais do que isso, foi possível compreender como os agentes corriqueiramente se apegam às regras e rotinas como forma de enfraquecer ou fortalecer a estrutura.

Dentre esses casos, o mais interessante para se compreender a influência do agente na estrutura e vice-versa, por ter sido citado por parcela significativa dos empregados da empresa Alfa (20 dos 32 empregados), foi a chegada do Diretor Administrativo e Financeiro na organização. Foi possível compreender, a partir da agência, as diversas possibilidades

oriundas da dualidade da estrutura, que tanto restringiram como facilitaram a ação humana e também como agente e propriedades estruturais são categorias completamente imbricadas.

O caso da contratação do Diretor Adm. Fin., além de permitir verificar os construtos utilizados da teoria da estruturação de Giddens, possibilitou verificar a agência dos empregados moldando a estrutura, seja fortalecendo-a como evidenciado no primeiro momento da contratação do Diretor Adm. Fin., seja encontrando nela possibilidades de mudança e reorganização das regras e valores sedimentados ao longo do tempo, como demonstrado no segundo momento. Esta tese foi ao encontro da teoria da estruturação de Giddens, pois foram as agências dos empregados, de forma inter-relacionada e imbricada, que conferiram a manutenção ou modificação da estrutura, ou seja, não existe estrutura fora da ação.

Já em relação à possibilidade da estrutura influenciar a ação humana, os entrevistados compreenderam a “estrutura” - as regras e os recursos implicados recursivamente na empresa Alfa, como um ambiente que possibilita a ascensão de aspectos que eles consideraram positivos e outros aspectos que consideraram negativos. Foram poucos os relatos que fizeram juízo de valor a respeito da “estrutura” como algo essencialmente restritivo à ação dos indivíduos. Foi natural aos entrevistados compreender a estrutura da empresa Alfa como um local que oferece oportunidades, desafios, aprimoramentos, dificuldades e também limitações, características normais a todas as “estruturas” que envolvem a vida social, como a família, a universidade, as formalidades sociais, etc. Este é mais um ponto de convergência deste estudo com a teoria da estruturação, a naturalidade com que os empregados tratam as limitações e possibilidades da estrutura, não percebidas como coercitivas. Corroborando a teoria da estruturação, o fato de a estrutura ter influenciado os líderes não quer dizer que estes estejam sendo apenas limitados. Nada impede que os agentes se organizem para buscar outras formas de se comportarem diante daquela estrutura.

Dessa forma, a pesquisa verificou evidências da relação contínua entre agentes (líderes e liderados) e a estrutura. Assumir o agente em relação com a estrutura conforme Giddens implica verificar na empiria a dualidade da estrutura, a recursividade, as consequências não premeditadas da ação e as rotinas e regras como elementos inter-relacionados e cruciais para a construção e reconstrução das relações sociais. Sendo assim, esta tese obteve “permissão” para continuar utilizando os construtos da teoria da estruturação de Giddens, já que a interação e a influência contínua entre agente e estrutura ficaram evidentes. Nesse sentido, a segunda etapa da pesquisa focou a questão das consequências premeditadas e não premeditadas da deificação do líder.

Como forma de atingir os objetivos específicos “c” e “d”, esta tese buscou compreender, a partir do discurso premeditado das teorias do *mainstream*, o discurso de liderança na empresa Alfa. Assim, foi possível constatar os aspectos do *mainstream* corroborados na empiria bem como os aspectos que foram renegados ao esquecimento, mas que, no caso desta pesquisa, mostrou-se relevante para ocorrência do fenômeno da liderança e que são consequências não premeditadas do discurso deificado da liderança.

O discurso da liderança do *mainstream*, representado especialmente por sua abordagem mais influente atualmente – a Liderança Transformacional, tem se caracterizado por considerar o líder como o agente capaz de promover mudanças na organização. Essa também foi a percepção dos empregados da empresa Alfa quando foram indagados sobre a possibilidade de uma pessoa influenciar a forma como a organização alcança seus resultados. Os entrevistados sempre citaram exemplos de pessoas que eram consideradas líderes em suas respectivas organizações, tanto nos exemplos em que foram citados os empregados da própria empresa Alfa como naqueles que ocorreram em outras empresas.

Para ser agente de mudança nas organizações, o discurso do *mainstream* tem se apoiado principalmente em características inatas, como o carisma, o processo de criação de “visão” do

futuro, características comportamentais focadas no indivíduo e em algumas características comportamentais voltadas para a interação com outros agentes. Os resultados desses estudos apontam quase sempre para um conjunto extenso de atributos e comportamentos centrados no líder. Por esse enfoque, e conforme supracitado nesta tese, o líder é um sujeito especial, capaz de ter “visões” do futuro e, em condição de superioridade em relação aos outros indivíduos, deve reunir aspectos comportamentais capazes de convencer seus liderados a segui-lo. Essa “visão” de futuro, elaborada individualmente, é suficiente para fornecer um plano complexo e susceptível de sucesso. Logo, esse líder necessita apenas da colaboração de outros para realizá-lo.

Nesse discurso, a liderança não se manifesta como fenômeno relacional, pois a criação da visão é individual - do líder, e após essa formulação passa-se a mirar o processo de convencimento dos liderados para seguirem essa visão. Por mais que esse líder tenha características comportamentais voltadas para a interação com outros agentes, estas seriam utilizadas para apaziguar os anseios individuais em prol do coletivo, continuando num processo centrado no líder; em vez de forma relacional, potencializar os talentos e as aptidões daquele grupo e, juntos, lutarem pela conquista de um objetivo.

Tal perspectiva, tratada nesta tese como a deificação do líder nas organizações, é justificada por se tratar de uma extensa lista de atributos, complexos, bem como a dificuldade de encontrá-los em um só indivíduo. Isso torna poucas as pessoas que possam ser, de fato, líderes transformacionais, principalmente num contexto especialmente desfavorável, marcado por imensas demandas, pressões e focado, na maioria das vezes, apenas em resultados de curto prazo, como é o atual ambiente de negócios.

É nesse sentido que parte da literatura, principalmente em âmbito nacional, tem criticado o *mainstream*, especialmente a Teoria da Liderança Transformacional. Esta última, a partir da tentativa de absorver conteúdo de várias abordagens anteriores, acabou de forma não

premeditada, chegando a uma série de características que levaram a uma ingênua tipificação do líder como um super-homem, com todas as qualidades possíveis e imaginárias para um mundo de “perfeitas” organizações, de certa forma retornando ao conceito de “grande homem”.

Apesar dos significativos avanços experimentados pelas Novas Teorias de Liderança, o estudo empírico em que esta tese se apoiou mostrou diversos pontos que extrapolam os achados nos estudos da literatura do *mainstream*. Várias características comportamentais amplamente utilizadas nesta foram encontradas na pesquisa empírica, como o carisma/empatia, assumir responsabilidade/risco e *coaching/feedback*. Contudo, várias outras também muito utilizadas, que são centrais nas teorias mais representativas do *mainstream*, foram pouco citadas entre os entrevistados. Características como a “eloquência” e “visão” do futuro, pilares da teoria da Liderança Transformacional, da teoria da Liderança Visionária e da Teoria da Liderança Carismática, foram as menos citadas pelos empregados da empresa Alfa. Isso foi surpreendente por se tratar das teorias de maior influência na literatura de liderança na atualidade. Das vinte e uma características citadas pelos entrevistados capazes de elevar um indivíduo a líder, a eloquência foi apenas a 10ª mais citada, enquanto a “visão” do futuro foi a última com apenas cinco citações.

As evidências empíricas mais significativas com os estudos de liderança do *mainstream* ocorreram no período em que os entrevistados narraram o imaginário de liderança – primeira etapa das entrevistas. Nesse momento, os entrevistados indicaram, em média, dez atributos e características, a maioria deles comportamentais, como forma de justificar a liderança. Todavia, essa numerosa lista de atributos e características relacionados à liderança não foram exatamente ao encontro dos estudos do *mainstream*. Durante as entrevistas, nas fases posteriores quando foram solicitados a descrever exemplos de líderes na sociedade, essas características passaram a ser em média cinco, e, quando foram solicitados a apontar se havia

alguém na empresa Alfa que o entrevistado vislumbrava como líder, essas características passaram para seis em média.

Dessa forma, para a grande maioria dos entrevistados, apenas seis características combinadas foram suficientes para defender a escolha dos respectivos líderes da empresa Alfa. Isso quer dizer que, para um indivíduo ser líder, este não precisa concentrar as dez características enumeradas no imaginário de liderança, apenas 60% dessas, em média, já poderiam oferecer combinações capazes de elevar um indivíduo a líder. Nem todas as características citadas foram de cunho comportamental. Cabe ressaltar ainda que nenhum entrevistado, ao utilizar um exemplo de líder na sociedade ou na empresa Alfa, conseguiu articular, em apenas um líder – indivíduo, todas as características que enumeraram quando elaboraram o imaginário de liderança.

Este estudo apresentou também indícios de falta de relação direta entre o líder mais mencionado pelos empregados com o líder que deteve mais características de liderança. Isso fica claro no exemplo de Diretor Adm. e Fin., ao qual foram atribuídas oito características de liderança e vinte menções de líder na empresa Alfa, enquanto o Diretor de RH, que obteve dez características consideradas de liderança, foi mencionado como líder por catorze empregados. Isso quer dizer que não houve relação positiva e direta entre a quantidade de características de liderança e a quantidade de liderados. Reunir maior quantidade de características não implica obter mais seguidores. Em sentido contrário ao da deificação, o líder não é qualificado por colecionar características e atributos, e isso não é determinante para a liderança. Por se tratar de fenômeno relacional, a combinação de algumas características é capaz de elevar um indivíduo à liderança; isso depende mais da capacidade do grupo de estabelecer conexões com as características do “líder” do que da quantidade de atributos e características que este possa ter.

Dessa forma, por um lado o discurso premeditado do *mainstream* coloca nos ombros do líder a capacidade e a responsabilidade de ser o agente de mudança nas organizações a partir de extensa lista de características de cunho comportamental centrado no indivíduo e também a partir de atributos inatos, como carisma e capacidade de ter “visões” do futuro. Por outro lado, a pesquisa empírica, em sentido oposto, verificou que apenas algumas características combinadas podem elevar um agente a líder, sendo a liderança um fenômeno relacional no qual líderes e liderados se influenciam recursivamente.

Mais do que isso, a pesquisa colocou a perspectiva do *mainstream* como apenas uma das quatro dimensões principais que estão amplamente imbricadas como forma de compreender o fenômeno da liderança, dando pouca relevância a características essenciais nas teorias do *mainstream*, como a capacidade de ter “visões” do futuro e a eloquência, e trazendo à tona uma liderança construída conjuntamente entre líderes e liderados, sendo as duas partes essenciais para esse fenômeno. Dessa forma, o liderado influencia e é influenciado pelo líder, recursivamente, sem evidências que tratam o líder enquanto indivíduo que teve “visões” do futuro e precisa apenas que os seguidores obedeçam a suas instruções.

Das quatro dimensões que emergiram da pesquisa, três praticamente não estão sendo levadas em consideração pelas teorias do *mainstream* e, portanto, podem ser qualificadas como consequências não premeditadas do discurso da deificação do líder nas organizações.

As quatro dimensões que emergiram da pesquisa foram:

- a) as características comportamentais focadas no indivíduo (assim como o *mainstream*);
- b) as características comportamentais do sujeito voltadas para a interação com outros agentes; características capazes de estabelecer e manter relações sociais harmônicas;
- c) conhecimento técnico apurado;
- d) cargo hierárquico ocupado, trajetória de sucesso, empreendedorismo bem sucedido, “hereditariedade”.

Essas dimensões deslocam os conceitos utilizados até aqui para se compreender a liderança tal como é realizado pelo *mainstream*. Pelo enfoque proposto por esta tese, o líder deixa de ser um sujeito deificado, e outros elementos, além do comportamento, emergem como significativos para o fenômeno da liderança. Em perspectiva diferente do *mainstream*, o líder passa a ser um sujeito que influencia e é influenciado pelos liderados e essa relação é construída recursivamente.

Apesar de o líder ter diferenciais que o tornam líder, as decisões são construídas conjuntamente e negociadas de forma que vários aspectos dos objetivos que serão traçados aproveitem o potencial da equipe, tornando-se o elo que os tornarão coesos na busca desse objetivo. Essa perspectiva tira do líder o papel de super-homem e coloca-o como aquele indivíduo capaz de utilizar a potencialidade dos membros que integram a equipe, descentralizando o processo de liderança do líder para a relação líder-liderado. Por isso, características como a capacidade do líder de lidar com erros de forma sensata, compreender os limites e potencialidades de cada um, reconhecer o mérito dos liderados, socializar informações e o senso de justiça na condução das relações foram elencadas como relevantes para a liderança.

Sendo a perspectiva do *mainstream* apenas uma das quatro dimensões encontradas nesta pesquisa, fica claro o efeito indesejável de se ignorarem, quase na totalidade, duas dimensões (cargo hierárquico e conhecimento técnico apurado) desse fenômeno e muitos elementos relativos à outra dimensão: o comportamento enfatizado na relação com outros agentes. Isso pode ter várias consequências que, de forma não premeditada, podem levar a um esgotamento ou estagnação do tema. Seria interessante expandir o “olhar” para essas dimensões, a permanecer sofisticando modelos centrados apenas nas características comportamentais focadas no indivíduo e em alguns atributos inatos e outros poucos relacionais. Das vinte e uma características que os entrevistados foram capazes de elencar para atribuir liderança a um

indivíduo, nove características, aproximadamente 43%, foram relacionadas a características e habilidades não encontradas ou raramente encontradas em estudos de liderança do *mainstream*. Isso é um alerta importante para os estudos em liderança: nada menos do que 43% das características e habilidades eleitas não são comumente verificadas na literatura do *mainstream*, ou seja, ocorrem na empiria e não são levadas em consideração pelos estudos de liderança.

Entretanto, não é pretensão desta tese afirmar que o fenômeno da liderança está relacionado apenas a essas dimensões, isso não seria coerente com o arcabouço teórico de Giddens. Contudo, esta tese encontrou evidências que permitem sugerir que, na empresa Alfa, diante da estrutura e dos agentes que lá se encontram, o fenômeno da liderança foi apreendido a partir de quatro dimensões, conforme exposto anteriormente. Isso não quer dizer que, em outras estruturas e com outros agentes, as relações sociais serão estruturadas da mesma forma.

Tratando-se de fenômeno relacional, novas configurações podem ser formadas e uma ou outra dimensão poderia emergir das relações sociais existentes naquele local. No entanto, seria interessante averiguar tal perspectiva em sugestões futuras de estudo: seriam essas dimensões (ou parte delas) extensivas a outras organizações? No caso do conhecimento técnico apurado, foram realizadas mais dez entrevistas com empregados de outras duas organizações e houve indícios de que há extensão dessa dimensão nessas unidades sociais.

Dessa forma, não caberia aos estudos de liderança prescrever receitas com uma lista enorme de comportamentos que o aspirante a líder deve ter. Apesar de haver uma série de comportamentos que favoreçam a liderança, há vários outros que dependeriam das características do grupo que ele lidera, seria relacional. O líder não seria fruto das demandas do grupo, ele influencia o grupo, mas o grupo também o influencia, recursivamente.

Mais do que permitir verificar a percepção das consequências premeditadas e não premeditadas, o aporte teórico de Giddens aguçou a questão do agente em relação com a

estrutura e dos agentes entre si. Isso foi fundamental para que esta tese tratasse, de fato, o fenômeno da liderança como relacional, auxiliando este estudo a fugir da armadilha do reducionismo de tratar o líder a partir de pressupostos teóricos e ampliar as possibilidades de apreender o discurso da liderança na empresa Alfa.

Sendo um fenômeno relacional, nada mais indicado do que tratar os líderes como aqueles indivíduos que foram escolhidos por outros agentes, que manifestamente se declararam influenciados por este agente – o “líder”. Esse auxílio oriundo da teoria da estruturação proposta por Giddens trouxe a perspectiva relacional para o fenômeno da liderança, distanciando este estudo de correntes que tratam indivíduos em certas posições hierárquicas ou com determinados comportamentos como líderes sem verificar tal legitimidade junto a seus liderados. Tal perspectiva contraria muitas das teorias de liderança e substantiva parte dos trabalhos acadêmicos, pois, a partir disso, o líder não é aquilo que uma ou outra teoria vislumbrou em suas pesquisas, muito menos é um indivíduo que atenderia a uns ou outros requisitos, pelo contrário, o líder seria aquele indivíduo que tem a legitimação de seus liderados, estando dentro ou fora dos referenciais de qualquer teoria. Isso quer dizer que um agente pode ter todas as características e habilidades descritas em uma teoria de liderança e, ainda assim, neste estudo, ele poderia não ser considerado líder.

Dentre os trinta e dois empregados da empresa Alfa, cinco foram eleitos líderes. Com exceção do conhecimento técnico apurado e do cargo hierárquico (e os demais elementos que foram agregados nessa característica, como a “hereditariedade”, trajetória de sucesso e empreendedorismo), que foram características de liderança destacada em todos estes líderes, as demais características foram comportamentais, tanto relacionadas a atributos que não são de interação quanto voltadas para a interação com outros agentes.

Entretanto, é realmente necessário salientar que todos os líderes eleitos na empresa Alfa, independente da área em que atuam, idade, sexo e experiência prévia, tiveram dois aspectos

em comum destacados para que fossem considerados líderes: “conhecimento técnico apurado” e elementos que são similares ou envolvem o “cargo hierárquico”. Mesmo no caso do Engenheiro, ficou claro que seu acesso à universidade mundialmente reconhecida cumpriu os elementos de notoriedade advindos do cargo hierárquico.

Em relação ao conhecimento técnico, apesar de esse elemento isoladamente não garantir liderança, esta foi uma característica apreciada na empresa Alfa. Agentes com apurado conhecimento técnico têm maiores possibilidade de agir ativamente nas decisões empresariais e é ponto de referência importante para a decisão de outros. Isso lhes confere maior poder não só para decidir mas também para influenciar a decisão dos demais, pois tecnicamente eles sabem elaborar e avaliar quais os caminhos serão necessários para que as estratégias da organização possam ocorrer.

O indivíduo que apresenta superioridade técnica em algum aspecto consegue conquistar o respeito dos outros e isso credencia e justifica sua liderança junto ao grupo na medida em que transmite a confiança necessária de que é capaz de conduzir o grupo rumo a situações melhores.

Em relação ao cargo hierárquico, vinte e dois dos trinta e dois empregados (aproximadamente 69%) a destacaram como elemento fundamental de liderança. Embora a literatura se apresente confusa e muitas vezes considera o cargo hierárquico sinônimo de liderança, neste estudo o cargo hierárquico não foi fator suficiente para isoladamente declarar um indivíduo líder. Todavia, agentes que estão em cargos hierárquicos mais elevados têm mais oportunidades para serem reconhecidos como líderes já que o poder formal, vindo pelo cargo, sugere que ele tenha de fazer a equipe alcançar resultados. É justamente a forma como ele alcançará esse resultado que o fará líder ou apenas chefe.

O cargo hierárquico é um símbolo do reconhecimento social; são poucos os indivíduos que chegam a cargos de presidência e diretoria nas organizações. Além disso, pessoas que

estão nesses cargos têm acesso a elementos que denotam tratamento diferenciado, como, por exemplo, o fato de estes ocuparem as maiores salas, terem secretárias(os) próprias(os), terem o tempo e a atenção mais disputados, serem aqueles que sempre são convocados para as reuniões, sempre demandados em eventos estratégicos e interinstitucionais, dentre outros. Esse conjunto de elementos que envolvem os agentes que chegaram aos mais altos cargos hierárquicos exerce impressão positiva sobre muitos empregados, verdadeiro fascínio em alguns, e são características que podem ampliar o respeito e a admiração de uns agentes sobre outros.

Apesar dos cinco líderes eleitos na empresa Alfa terem sido escolhidos por essa característica, um deles, o Engenheiro, não foi reconhecido como líder por ocupar cargo estratégico, haja vista que seu cargo equivale ao de um analista. Entretanto, sua trajetória de sucesso em universidade renomada mundialmente, dentre outras características, foi suficiente para passar a impressão aos demais empregados de que ele é capaz de agir ativamente nas decisões e influenciando pessoas. Nesse sentido, o acesso à educação de excelente qualidade agiu como elemento semelhante ao cargo hierárquico, apesar de este estar em cargo análogo ao de analista.

Dessa forma, se, por um lado, quatro dos cinco líderes apontados pelos próprios empregados da empresa Alfa atuam em cargo de direção, por outro, um deles não o é. A empresa Alfa conta com dez cargos de nível estratégico: um presidente, um assessor da presidência, cinco diretores, um chefe de engenharia (equivalente a diretor) e dois gerentes. Destes, apenas quatro foram considerados líderes em detrimento dos outros seis cargos mais elevados hierarquicamente, o que sugere que isoladamente elementos como cargo hierárquico não presumem liderança.

O cargo hierárquico, englobando não apenas aspectos do cargo, mas todas as características que colocam indivíduos nessa posição em notoriedade, além da questão do

“mito” do empreendedor e da hereditariedade foram fundamentais aos empregados da empresa Alfa como favoráveis à elevação de um indivíduo à liderança. Não menos importantes, indivíduos que cursaram universidades reconhecidas e trabalharam em empresas reconhecidas na economia global também são colocados em posição de notoriedade, semelhante à dos evidenciados pelo cargo hierárquico.

Em relação ao comportamento destacaram-se características como o exemplo de ética, integridade e moral e o carisma/empatia. A primeira mostrou-se elemento central aos estudos da Liderança Transformacional, tal como formulada por Burns, mas foi tratada como elemento secundário nos estudos de Liderança Transformacional nas organizações.

No mesmo sentido atribuído por Burns, os entrevistados destacaram o exemplo de ética, integridade e moral como elemento central à liderança. Além de ter sido citada por vinte e sete empregados, quatro dos cinco líderes da empresa Alfa foram mencionados por possuírem essa característica. Já a segunda característica, o carisma/empatia, que tem sido pilar de sustentação dos estudos de liderança do *mainstream*, foi uma característica relevante apontada pelos entrevistados para que um indivíduo seja considerado líder. Nada menos do que vinte empregados citaram o carisma/empatia como relevante para a liderança, e três dos cinco líderes da empresa Alfa foram mencionados por apresentar essa característica.

A ética, integridade e moral e o carisma/empatia, isoladamente, também não se mostraram suficientes para que haja liderança de um indivíduo sobre outros. São necessárias outras características e habilidades complementares, pois, isoladamente, estas não são garantias de que um indivíduo consiga passar para outros a impressão de que é capaz de conduzi-los rumo ao sucesso.

A pesquisa captou que os entrevistados reconhecem valor significativo nos comportamentos que não são de interação, que causam impacto de “super-herói” nos outros agentes. Nesta pesquisa as características que evidenciaram isso foram principalmente a

capacidade de assumir responsabilidade, assumir risco, autoconfiança e otimismo. Todavia, os empregados reconheceram semelhante valor em algumas características comportamentais pouco utilizadas nas pesquisas de liderança do *mainstream*, com foco na interação e disposição do líder em reconhecer o liderado por meio de suas habilidades e aptidões, como foi o caso da justiça na condução das relações, capacidade de reconhecer mérito dos liderados, habilidade de socializar informações, disposição de delegar, confiar e acompanhar, capacidade de considerar a individualidade de outros agentes, habilidade de lidar com erros de forma sensata e de incentivar o diálogo e a troca de pontos de vista.

Apesar de essas características terem sido citadas em menor frequência do que outras (como conhecimento técnico apurado, exemplo de ética, integridade e moral etc.), essas também são fundamentais para se compreender o fenômeno da liderança. Muitas vezes um indivíduo dotado de elevado conhecimento técnico pode não ser considerado líder, pois, como foi verificado em toda esta tese, conhecimento técnico apurado, mesmo sendo característica apreciada pelos entrevistados, isoladamente não foi capaz de conferir liderança. Nesse sentido, outras características complementares são necessárias para elevar o indivíduo à posição de liderança, e a combinação de “conhecimento técnico apurado” e essas outras características, como justiça na condução das relações, capacidade de reconhecer mérito dos liderados, habilidade de socializar informações, entre outras, juntas, resultam numa combinação que pode trazer ao indivíduo a liderança sobre outros.

Por se tratar de fenômeno relacional, é factível para os entrevistados que características presentes num líder não sejam apreciadas de forma igualitária em grupos diferentes de liderados. Isso quer dizer que uma pessoa pode ser líder em um grupo e pode não ser em outro. O que determinará isso não será a extensa lista de características que este possui e sim o elo que uma ou outra característica é capaz de criar com os liderados. Neste estudo, por exemplo, pode-se verificar que o conhecimento técnico apurado, o exemplo de ética,

integridade e moral, o cargo hierárquico e o carisma/empatia foram características relevantes para a elevação de um indivíduo a líder.

Esses elementos foram fundamentais, permitiram colocar em evidência para a literatura tanto elementos que já são considerados premeditados no complexo fenômeno da liderança do *mainstream* e que foram observados na empiria, quanto elementos não premeditados que ocorrem e deveriam ser considerados para uma análise mais profunda do fenômeno nas organizações. Entretanto, continuar focando apenas características inatas e comportamentais do líder pode vir a simplificar o fenômeno da liderança, recorrendo a um momento que parecia estar superado pelas teorias da liderança: o retorno do grande homem. Reconhecer esses elementos, consequências não premeditadas do discurso da liderança deificada, talvez seja um caminho saudável para reagir ao aparente esgotamento e estagnação que o construto tem se caracterizado, principalmente no contexto nacional.

Dessa forma, esta tese apontou em duas direções importantes. A primeira considerou a desmistificação do líder deificado, tratando o líder como agente que detém algumas características (e não uma extensa lista dificilmente atingível) que estão inter-relacionadas com os liderados, influenciando e sendo influenciado pelos liderados o tempo todo, em vez de um ser extraordinariamente superior. O líder possui características que lhe permitiu criar elos de confiança com os liderados, contudo isso ocorre de forma relacional, o líder influencia e é influenciado pelos liderados. Os liderados são ativos e dispostos a contribuir com a organização sem serem meros coadjuvantes do líder, e este tem a responsabilidade de potencializar os talentos e aptidões daquele grupo e, juntos, lutarem pela conquista de um objetivo.

Continuar na perspectiva deificada da liderança seria uma incoerência, primeiro por colocar nos ombros do líder uma carga incompatível com a capacidade humana, segundo, por homogeneizar o fenômeno da liderança a características comuns, acessíveis e utilizáveis em

qualquer caso de liderança, enquanto é notório que os grandes líderes da humanidade e também das organizações são heterogêneos entre si, têm comportamentos e atributos diferentes atuando em contextos bastante diversificados de liderança com grupos de liderados com valores e crenças distintos.

A outra direção importante que esta tese apontou foi justamente decorrente da desmistificação do líder deificado. Se, por um lado, tratar o líder dessa forma traz dificuldades de encontrá-lo na empiria, por outro lado, essa perspectiva coloca os estudos de liderança num caminho unidirecional, mais simples e fácil de ser pesquisado. Todavia, a desmistificação desse líder deificado causa efeito contrário. Assumir que o líder não é divino, retornando à humanização deste como agente relacional, traz aos estudos de liderança um líder que é possível de ser verificado na empiria, que “existe”. São esses líderes que regem as organizações todos os dias, mesmo sem serem dotados de uma lista enorme de características.

Por outro lado, assumir essa hipótese retira o fenômeno da liderança de um caminho unidirecional para um caminho relacional. Além disso, assumir tal hipótese reflete também em agregar mais dimensões relevantes a esse complexo fenômeno, não premeditadas no discurso da liderança deificada, tratando o fenômeno sob a perspectiva do comportamento tanto centrado no indivíduo como voltado para as relações de interação com outros agentes, conhecimento técnico apurado e cargo hierárquico ocupado, trajetória de sucesso, empreendedorismo bem-sucedido, “hereditariedade”. Prosseguir na direção do discurso deificado da liderança pode ser armadilha que perpetua a simplificação desse fenômeno em aspectos relacionados ao indivíduo em detrimento de várias outras dimensões igualmente relevantes.

REFERÊNCIAS

- Angeloni, M. (2000). A influência dos fatores culturais e linguísticos nas representações da decisão. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 25(4), 9-16.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011, April). The coming of age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods. *The Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, B.; Prado, M. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (1990b). *Handbook of Leadership: survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B., & Avolio, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transaction leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(4), 441-462.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-561.

- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). *Pesquisa qualitativa como texto, imagem e som: manual prático*. (2a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking charge*. New York: harper & Row.
- Bergamini, C. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresa*, 34(3), 102-114.
- Bergamini, C. (2009). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Blake, R., & Mouton, J. (1978). *O grid gerencial*. (3a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Bowditch, J., & Buono, A. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Bryman, A. (1992). *Carisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications.
- Bryman, A. Liderança nas organizações. (2004). In: S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. NORD (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. (v. III, pp. 257-281). São Paulo: Atlas.
- Bryman, A. (1995). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Burns, J. *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Carvalho Neto, A. (2010). A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: R. Nelson, & A. Sant'Anna (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Carvalho Neto, A. (2012). Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas. *REGGE. Revista de Gestão USP*, 19(2), 297-306.
- Carvalho Neto, A. (2001). *Relações de trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio*. Petrópolis: Vozes, 2001.

- Carvalho Neto, A. & Sant'Anna, A. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, C., & Lima, G. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, 14, p. 35-49.
- Cervo, A., & Bervian, P. *Metodologia Científica* (5a ed.). São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Conger, J. (1991). *The Charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Delfino, I., Silva, A. & Rohde, L. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Dubrin, A. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company. Boston: 1998.
- Durkheim, E. (1989). *As formas elementares de vida religiosa*. São Paulo: Paulinas.
- Durkheim, E. (1982; 2003). *The rules of sociological method*. London: Macmillan.
- Dutra, J. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Ed. Atlas.

- Eisenhardt, K. (1989, October). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Enciclopédia Mirador Internacional. (1989). São Paulo: Encyclopédia Britannica do Brasil Publicações, 1989.
- Evans, P., & Bartolomé, F. (1980). *Must Success Cost So Much?* London: Grant McIntyre.
- Faria, J. (1985). *O Autoritarismo nas Organizações*. Curitiba: Criar Edições.
- Fernandes, M., & Vaz, S. (2010). Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: uma análise em artigos publicados no Academy of Management Journal. In: R. Nelson & A. Sant'Anna, A. (Orgs.) *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fiedler, F. (1981). *Liderança e Administração Eficaz*. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo.
- Fleishman, E. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37(1), 1-6.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Freitas, M. (1999). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: FGV.
- Gardner, J. (1990). *Liderança*. Rio de Janeiro: Record.
- Gaskell, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. M. Bauer & G. Gaskell (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (2a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Githay, L., & Fischer, R. (1996). *Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerencia pós-moderna*. In Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho. São Paulo: ALAST.

- Giddens, A. (2003, 2009). *A constituição da sociedade* (2a ed., 3a ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Giddens, A. (2010). *Capitalism & modern social theory: an analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber* (15a ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Giddens, A. (1998). *Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento clássico e contemporâneo*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. (2006). Estudo de caso qualitativo. In C. Godoy, R. Bandeira-de-Mello, & A. Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. (1995, maio). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 65-71.
- Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania press.
- Goldenberg, M. (2002). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais* (6a ed.). Rio de Janeiro: Editora Record.
- Graham, P. (1997). *Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Hall, D., & Moss, J. (1998). E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, (3), 22-37.
- Halpin, A., & Winer, B. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R. Stogdill & A. E. Cons. *Leader Behavior: its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research.
- Hanashiro, D. M. M, Nassif, F. J., Nassif, V. M. J., Carvalho, V. A. C., & BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? *Anais do Encontro Anual da*

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1980). *A Mudança Organizacional Através da Liderança Efícaz*. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional.

Hickman, C. (1991). *Mente de administrador alma de líder*. Rio de Janeiro: Record.

Houaiss, A., Villar, M. S., & Franco, F. M. M. (2001). *Dicionário*. Rio de Janeiro: editora Objetiva.

House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321.

House, R. A. (1977). Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Orgs.). *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2013). Em 2012, PIB cresce 0,9% e totaliza R\$ 4,403 trilhões. Recuperado de: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=23> 29.

Kanter, R. (1997). *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus.

Kets de Vries, M. (1995). *Life and death in the executive fast Lane*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kipnis, D. (1957, August). Interacion between members of bombers crews as a determinant of sociometric choice. *Journal of Human Relations*, 10(3), 263–270.

Kirkbride. P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Journal Industrial and Commercial Training* 38(1), 23–32.

Kochan, T., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise: forging a wining partnership among labor, management and government*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lakatos, E., & Marconi, A. (2001). *Fundamentos da metodologia científica* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lapierre, L. (1993). Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: J. Chanlat, J. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. II). São Paulo: Atlas.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda.
- Leavitt, H. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 38–50.
- Likert, R. (1975). *A Organização Humana*. São Paulo: Atlas.
- Lima, G., & Carvalho Neto, A. (2011). Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Guiddens. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa, PB, Brasil, 3.
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Andrade, J. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *READ - Revista de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 18, p. 63-96, 2012.
- Limonge-França, A., & Arellano, E. (2002). Liderança, poder e comportamento organizacional. In: M. Fleury (Org.) *As pessoas na organização* (pp. 259-269). São Paulo: Editora Gente.
- Luz, T. *Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença*. 2001. (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Maquiavel, N. (2008). *O Príncipe*. São Paulo: DPL.

- Masi, R. & Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Mattar, F. (1994). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- May, T. (2004). *Pesquisa social. Questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed.
- Mayo, E. (1954). *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge e Kegan Paul.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of manager's work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Montana, J., & Charnov, H. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Motta, P. (1991). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente* (2a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nelson, R. (2010). Líderes e Autoridade. In R. Nelson & A. Sant'Anna (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (pp. 131-160). Londres: Sage Publications.
- Oliveira, S. R., & Piccinini, V. C. (2011, set./out.). Mercado de Trabalho: Múltiplos (des)entendimentos. *RAP - Revista de Administração Pública – FGV*, 45(5), 1517-1538.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pfeiffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in organizational behavior*, 3(4) 1-52.

- Piccinini, V., Oliveira, S., & Rubenich, N. (2006). Formal, Flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In V. C. Piccinini et al. (Orgs.) *O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: UFRGS.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. (2005). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Rosener, J. (1995). *America's Competitive Secret: Women Managers*. New York: Oxford University Press.
- Sadler, P. (2003). Leadership and organizational learning. In M. Diekers et al. *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 415-427). Oxford: Oxford University Press.
- Sant'Anna, A. (2010). Competências de liderança ou gerenciais? Uma análise sob a perspectiva Foucaultiana de poder. In R. Nelson & A. Sant'Anna, A. (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Santana, M. & Ramalho, J. (2003). *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo.
- Sant'Anna, A., Vaz, S., Nelson, R., Campos, M., & Leonel, J. A (2011). Constructivist perspective on leadership thought among Brazilian and North-American scholars. *Brazilian Administration Review - BAR*, 8, 205-224.
- Sant'Anna, A., Vaz, S., Nelson, R., Campos, M., & Leonel, J. (2009). Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. *Anais do Encontro*

Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Seters, D., & Field, R. (1990). Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.

Silva, A., & Carvalho Neto, A. (2011). Uma contribuição ao Estudo da Liderança sob a Ótica Weberiana de Dominação Carismática. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa, PB, Brasil, 3.

Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Stacey, R. (1992). *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. London: Kogan Page.

Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A survey of literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Stoner, J., & Freeman, R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1991). How to choose a leadership pattern. Business Classics: Fifteen Key Concepts For Managerial Success. *Harvard Business Review*, 1, 15-124.

Tanure, B., Carvalho Neto, A. & Andrade, J. (2007). *Executivos: Sucesso e (In) Felicidade*. Elsevier/Campus: Rio de Janeiro.

Tanure B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier/ Campus.

Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational Leader*. New York: John Wiley.

Tonelli, M. (2000). Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, 24.

- Trivinos, A. (1987). *Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Tzu, S. (1993). *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Record.
- Vidal, E. (1997). *Perfil do gerente participativo: um estudo em empresas da cadeia produtiva do plástico no Rio Grande do Sul*. (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Vieira, M. (2004). Por uma boa pesquisa qualitativa em administração. In M. Vieira & D. Zouain (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em Administração* (pp. 13-28). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vilela, J., Carvalho Neto, A., Neto, & Lopes, H. (2010). O Autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na Escala F de Adorno. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 45, 84-96.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de administração da Mackenzie (RAM)*, 12(1), 53–81.
- Vizeu, F., & Calaça, P. (2013) De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF, Brasil, 4.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh: UP.
- Zaleznik, A., Roche, W. Machinnon, N., & Kotler, P. (1986). *Gerentes e líderes são diferentes?* São Paulo: Nova Cultural.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. (G. Roth e C. Wittich) New York: Bedminster.
- Westley, F. R., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(2), 17-32.
- Woold, T, Júnior. (2002). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Ed. Atlas,

- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yulk, G. & Fleet, D. (1994). Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette, M. et al. *Handbook of industrial and organization psychology* (2a ed., pp. 147-197). Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists press.
- Yulk, G., Wall, S., & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the management practices survey. In K. E. Clark & M. B. Clark. *Measures of Leadership*. New Jersey: Leadership Library of America.

ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA - 1º ENCONTRO

- 1- Nome:
- 2- Cargo:
- 3- Idade:
- 4- Estado civil:
- 5- Filhos:
- 6- Tempo de empresa:
- 7- Atualmente o(a) senhor(a) trabalha diretamente com quantas pessoas? Você poderia fazer uma breve descrição desta equipe?
- 8- Qual o seu grau de escolaridade? Qual a sua formação universitária? Coursou pós-graduação?
- 9- Você poderia me contar um pouco da sua trajetória profissional?
- 10- Em particular nessa empresa, qual foi a sua primeira impressão quando chegou aqui?
- 11- Na sua percepção essa empresa trouxe alguma contribuição para o seu desenvolvimento – seja profissional, seja pessoal?
- 12- A sua vida nesta empresa mudou algo em sua maneira de trabalhar? Por quê? Como?
- 13- Levando em consideração toda a sua experiência profissional, não apenas a atual, você já presenciou a atuação de uma pessoa que fosse, de fato, capaz de mudar alguns aspectos da forma como a organização alcança seus resultados?
- 14- De modo geral, qual você acha que é a autonomia de uma pessoa para mudar uma organização?
- 15- Na sua percepção, qual é a abertura da empresa e dos colegas de trabalho para “aceitar” formas diferentes de pensar?

ANEXO II – ROTEIRO DA ENTREVISTA - 2º ENCONTRO

- 1- Nome:
- 2- Cargo:
- 3- Atualmente, o que você ouve falar sobre liderança no mundo empresarial? Você concorda com isso? Por quê?
- 4- Você já participou de algum tipo de treinamento com foco em liderança? Como foi essa experiência? Quais pontos você destaca em relação a este tipo de treinamento?
- 5- O que você entende por liderança?
- 6- Em termos de liderança no mundo, você destacaria algum nome? Por quê? (Quais características são capazes de elevar esta pessoa a líder para você?)
- 7- Nessa empresa há alguém que você reconheça como algo próximo de ser um líder para você? Por quê?
- 8- Em relação aos seus colegas de empresa, você consegue destacar alguém que tem papel de líder para outros? Como é essa relação? Quais fatores proporcionam isso?